



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Tuuli Latva-Teikari

## **Luottamus digimainonnan ulkoistamisessa**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Laskentatoimen ja  
tilintarkastuksen  
maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tuuli Latva-Teikari		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Luottamus digimainonnan ulkoistamisessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Laskentatoimi		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anna-Maija Lantto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	126

**TIIVISTELMÄ:**

Digitalisaatio ja kansainvälistyminen ovat muuttaneet markkinoita entistä dynaamisemmaksi, ja menestyäkseen kiristyneessä kilpailutilanteessa yrityksen on tehostettava toimintaansa ja pysyttävä kilpailukykyisenä. Näin ollen ulkoistamisen merkitys osana yrityksen strategista toimintaa on kasvanut, mutta sen onnistuminen edellyttää molemmilta osapuolilta panostusta ulkoistussuhteen hallintaan: onnistunut ulkoistaminen näkyy erityisesti pitkänä yhteistyönä, jossa tärkeinä osatekijöinä ovat luottamus ja sitoutuminen.

Tämän tutkielman tavoitteena on laadullisin menetelmin tarkastella ulkoistamissuhdetta toimittajan puolelta ja selvittää, miten mediatoimisto voi toiminnallaan kehittää asiakkaidensa luottamusta digimainonnan ulkoistussuhteissa. Suomessa useiden mediatoimistojen ydinliiketoiminta ja tulot perustuvat jatkuvaan kumppanuuteen, jossa asiakasyritykset ulkoistavat digitaalisen mainontansa mediatoimistolle maksaen siitä kuukausittaisen palvelumaksun. Tasaisena toimintana tulot voidaan lähikuukausien osalta ennustaa, mutta yllättävät asiakasmenetykset voivat vaikuttaa yrityksen tuloihin ja mediatoimiston kannattavuuteen. Luottamuksellisella yhteistyöllä on todennäköisempi jatkuvuus, ja näin tietyillä toimenpiteillä voi mediatoimisto varmistaa, että se saa ylläpidettyä asiakkaiden tyytyväisyyden hyvällä tasolla.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan ulkoistamisen motiiveihin, riskeihin ja menestystekijöihin sekä erityisesti luottamuksen merkitykseen ulkoistamisessa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luodaan ulkoistuksen kulmakivistä sekä luottamuksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä yhtenevä kokonaisuus, jota sovelletaan haastattelujen avulla mediatoimiston toimintaan. Haastattelujen pohjalta arvioidaan, mitkä luottamusta kehittävät osa-alueet pätevät digimainonnan ulkoistamisessa sekä luodaan suunnitelma siitä, mitä mediatoimiston pitää toiminnassaan kehittää, jotta se saa ylläpidettyä luottamusta asiakassuhteissaan.

Mediatoimiston näkökulmasta luottamus rakentuu viidestä eri osa-alueesta, joista jokainen vaatii omia toimenpiteitä. Nämä ovat sitoutuminen, toimittajan ominaisuudet, kommunikaatio ja tiedon jako, kontrolli ja prosessien hallinta sekä sopimukset. Erityisesti sitoutumisen havaittiin olevan laaja kokonaisuus, joka vaatii panostusta koko ulkoistussuhteen ajan, aina yhteistyön aloituksesta sen päättämiseen. Lisäksi se on vahvasti yhteydessä luottamuksen muihin osa-alueisiin. Osa tutkielman löydöksistä voidaan jäsenellä konkreettisiksi toimenpiteiksi, jotka mediatoimiston on mahdollista toteuttaa helposti ja vaivattomasti. Sen sijaan osa löydöksistä vaativat toteutuakseen mediatoimistolta tarkempaa suunnittelua sekä mahdollisesti jopa täysin toimintatavan ja strategian muutosta. Näin ollen mediatoimiston on arvioitava, mitkä toimintaohjeet se voi mahdollistaa omassa liiketoiminnassa ja mietittävä, miten palvelua voisi muuttaa.

---

**AVAINSANAT:** luottamus, digimarkkinointi, ulkoistaminen, yhteistyö



## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoitteet ja raja	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Ulkoistaminen ja sen menestystekijät	12
2.1	Ulkoistamisen motiivit ja mahdollisuudet	12
2.2	Ulkoistamisen kannattavuus	18
2.3	Ulkoistamisen riskit	19
2.3.1	Strateginen päätöksenteko	19
2.3.2	Toimittajien valinta	20
2.3.3	Prosessin hallinta ja teknologia	22
2.4	Ulkoistamisen menestystekijät	24
2.4.1	Menestystekijät asiakkaan puolelta	25
2.4.2	Menestystekijät toimittajan puolelta	27
2.4.3	Menestystekijät molempien osapuolten toimesta	29
3	Luottamus mainonnan ulkoistamisessa	33
3.1	Luottamus käsitteenä	33
3.2	Sosiaalisen vaihdon teoria	35
3.3	Transaktiokustannusteoria	38
3.4	Luottamukseen vaikuttavat tekijät	41
3.4.1	Sitoutuminen	42
3.4.2	Ennakko-odotukset toimittajasta	44
3.4.3	Kommunikaatio ja tiedon jakaminen	46
3.4.4	Kontrolli ja prosessien hallinta	48
3.4.5	Sopimusten merkitys	51
4	Tutkimusmenetelmät	55
4.1	Tutkielman metodologiset valinnat	55
4.2	Haastattelujen suunnittelu	56
4.2.1	Teemojen valinta ja haastattelurunko	56

4.2.2 Osallistujien valinta	60
4.3 Haastatteluprosessi	62
4.4 Sisällönanalyysi ja teemoittelu	63
4.5 Toimialaan liittyvät erikoispiirteet	63
5 Tulokset	65
5.1 Sitoutuminen	66
5.2 Toimittajan ominaisuudet	75
5.3 Kommunikaatio ja tiedon jako	78
5.4 Kontrolli ja prosessien hallinta	83
5.5 Sopimukset	88
6 Johtopäätökset	94
6.1 Kontrollin näkökulma	102
6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotoimenpiteet	103
Lähteet	105
Liitteet	125
Liite 1. Haastattelurunko	125

## Kuvat

Kuva 1. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat ominaisuudet (Oza ym. 2006:349). 45

## Taulukot

Taulukko 1. Ulkoistamisen hyödyt organisaatioille ja toimialoille. (Harland ym. 2005: 841.) 13

Taulukko 2. Haastattelurungon muodostuminen luottamuksen rakentamisen ja ulkoistuksen onnistumisen menestystekijöiden pohjalta. 57

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot. 61

Taulukko 4. Aineistoon perustuvat toimintaohjeet mediatoimistolle. 95

## 1 Johdanto

Kilpailu yritysten välillä on dynaamisempaa kuin koskaan. Digitalisaation ja kansainvälistymisen myötä markkinoiden rajat ovat muuttuneet globaaleiksi, ja uusia toimijoita syntyy jatkuvasti. Kiristyvillä markkinoilla yritysten onkin panostettava kilpailukykyensä säilyttämiseen, jolloin ulkoistamisesta tullut yksi yleisimmistä johdon strategioista. Tällöin yritys siirtää osan toiminnastaan, kuten palvelun tuottamisen tai tuotteen valmistamisen, ostettavaksi ulkopuoliselta toimittajalta, jotta se voi itse keskittyä ydinosamiseensa. (Bustinza ym. 2010; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Koska ulkoistamisesta on tullut yksi yritystoiminnan strategisista kulmakivistä, on yhteistyön merkitys kahden toimijan välillä korostunut. Ulkoistaessaan toimintansa osa-alueen yritys on riippuvainen toisesta yrityksestä, sillä toimintaa ei enää toteuteta yrityksen hallinnan alla. Jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa, on yhteistyön osapuolten panostettava yhteistyön laatuun ja sisäistettävä menestykseen johtavat tekijät. Hyvin järjestettynä ja hallittuna ulkoistamisen on nimittäin todettu tuovan yritykselle sellaisia etuja, joita sen ei olisi ollut mahdollista saada yksin. (Ishizaka & Blakiston 2012:1071.)

Ulkoistamista on tutkittu useasta eri näkökulmasta: jo vuosikymmenten ajan tutkijat ovat pyrkineet löytämään vastaukset ulkoistamisen motiiveille, riskeille sekä menestystekijöille. Erityisesti menestystekijöistä on huomattu ulkoistamisen onnistumisen vaativan sekä asiakkaalta että toimittajalta panostusta tiettyihin osa-alueisiin. Menestyksen eri osa-alueita yhdistää luottamus, joka voidaan näin nähdä menestyksen sosiaalisena ulottuvuutena. (Schoenherr ym. 2015: 401–402.)

Luottamuksen on todettu strategisessa kirjallisuudessa olevan ulkoistussuhteissa elintärkeä osatekijä, ja sen syntymistä on tarkasteltu erityisesti kahteen eri teoriaan nojaten. Ensimmäinen teorioista on sosiaalisen vaihdannan teoria, jonka mukaan luottamus on sosiaalisten vaihdantojen lopputulos. Teorian mukaan luottamus on perusta pitkälle yhteistyösuhteelle, yritystoiminnan jatkuvuudelle, kommunikaatiolle sekä tehokkuudelle. Toinen käsiteltävä teoria on transaktiokustannusteoria, joka edustaa

yleisesti hyväksyttyä näkemystä siitä, että ulkoistamispäätös perustuu kustannustehokkuuden tavoitteluun. Luottamuksen näkökulmasta tätä teoriaa on hyödynnetty tutkimuksissa, sillä se käsittelee luottamusta opportunismin, tiedon jakamisen ja käyttäytymisen epävarmuuden kautta. Kyseiset tekijät ovat transaktiokustannusten kriittisiä ulottuvuuksia.

Ulkoistamissuhteissa luottamusta tarkastellaan usein ostajan näkökulmasta, jolloin luottamus syntyy toimittajan näytöistä ja toiminnoista. Luottamuksella tarkoitetaan tällöin tunnetta, että toimittaja pyrkii saavuttamaan asiakkaan tavoitteet hyväntahtoisesti asiakkaan etuja ajatellen. Näin ollen ulkoistamiseen liittyvä kirjallisuus tarkastelee luottamusta osana ulkoistamisen onnistumista, jossa lopputuloksena on asiakasyrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja liiketaloudellinen onnistuminen. Harvoissa tutkimuksissa pohditaan luottamuksen syntymistä ja siihen liittyviä tekijöitä toimittajan näkökulmasta, joille ulkoistamisen toteuttaminen on koko yrityksen liiketoiminnan perusta.

Ulkoistamisessa asiakasyritys hakee taloudellisia sekä tehokkuudellisia etuja, mutta toimittajayritykselle ulkoistamissopimuksista saatavat tulot ovat pohja koko liiketoiminnalle. Näin ollen toimittajayritykselle luottamuksen rakentaminen on tärkeä osa koko liiketoimintaa jo taloudellisesta näkökulmasta. Toimittajan on pyrittävä luomaan luottamus jo yhteistyökumppanin valintavaiheessa, jotta se voittaa sopimuksen kilpailijoidensa joukosta. Lisäksi sen on pyrittävä ylläpitämään luottamusta yhteistyön aikana, jotta se saa pidettyä ulkoistussuhteen mahdollisimman pitkään ja taattua tulojen jatkuvuuden.

## **1.1 Tutkielman tavoitteet ja rajaus**

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten luottamusta voidaan digimainonnan ulkoistamissuhteissa kehittää mediatoimiston puolelta niin, että asiakassuhde pysyy pitkään ja toimittajan tulot voidaan ennustaa. Aihe on rajattu sivuamaan digimainonnan toimialaa tutkielman tekijän omien uravalintojen, kokemusten ja kontaktien vuoksi.



Suomessa mediatoimistojen ydinliiketoiminta ja tulot perustuvat jatkuvaan kumppanuuteen, jossa asiakasyritykset ulkoistavat digitaalisen mainontansa mediatoimistolle maksaen siitä kuukausittaisen palvelumaksun. Tasaisena toimintana lähikuukausien tulot voidaan ennustaa, mutta yllättävät asiakasmenetykset voivat vaikuttaa huomattavastikin yrityksen tuloihin ja näin myös mediatoimiston kannattavuuteen.

Ulkoistamissuhteiden luottamukseen liittyvä kirjallisuus käsittelee vahvasti tietotekniikan hallinnoinnin ja ylläpidon sekä tuotteiden valmistukseen liittyviä ulkoistussuhteita, eikä tämän alan ulkoistamisesta ole kirjallisuutta juuri tehty. Digimainonnan ulkoistaminen on vasta viime vuosina yleistynyt, sillä tarve toimenpiteille on kasvanut. Kysynnän kasvaessa myös kilpailutilanne on kiristynyt, ja toimiston vaihtaminen toiseen kilpailijaan on alalla melko helppoa. Siksi mediatoimistojen on varmistettava asiakaspysyvyys ja asiakkaiden tyytyväisyys, johon molempiin liittyy vahvasti luottamus.

Tutkielman tarkoituksena on luoda eri alojen ulkoistuksen menestystekijöistä sekä luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavista tekijöistä yhtenevä kokonaisuus, jota sovelletaan mediatoimiston toimintaan. Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkielmana haastattelujen avulla, joiden runko luodaan aiempien tutkimusten löydösten ja aiheen kirjallisuuden pohjalta.

Tutkielman merkitys on alan toimistoille suuri, sillä sen avulla ne voivat kehittää toimintaansa paremmaksi ja varmistamaan asiakkaiden tyytyväisyys. Haastattelujen pohjalta luodaan eräänlainen ohjenuora mediatoimistolle, jossa kulmakivinä toimivat ne osatekijät, jotka markkinointipäättäjät nostavat luottamusta rakentavaksi tai kehittäväksi tekijäksi. On tärkeä tiedostaa kyseiset osatekijät, mutta asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi toimistojen on tehtävä konkreettisia toimenpiteitä. Näin ollen tutkielman lopputulos on suunnitelma siitä, mitä mediatoimiston pitää kehittää tai ottaa huomioon, että se saa luotua tai ylläpidettyä luottamusta asiakkaidensa kanssa.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää johdannon aiheeseen, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkielman toteuttamisen ja johtopäätökset. Johdannon tarkoituksena on esitellä ja perustella tutkielman yleinen tarkoitus, merkitys sekä rajaukset viitekehukseen nojaten.

Seuraavat kaksi lukua keskittyvät teoreettisen viitekehyksen käsittelemiseen. Ensimmäinen luvusta tarkastelee ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä erityisesti menestyksen näkökulmasta. Luvussa käsitellään muuttunutta liiketoimintaympäristöä sekä sen aiheuttamia syitä ja motiiveja ulkoistuspäätöksille. Niiden käsittely merkittävä osa tutkielmaa, sillä mediatoimiston on ymmärrettävä, miksi heidän asiakkaansa ovat päättäneet ulkoistaa digimainontansa ja millaisia odotuksia heillä on mainonnan suhteen. Lisäksi luvussa käsitellään tarkemmin ulkoistuksen kannattavuutta sekä riskejä, sillä epäonnistunut ulkoistusprosessi aiheuttaa yritykselle suuria vahinkoja, joilla on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja kannattavuuteen. Luvun lopussa peilataan riskejä ja käsitellään niitä menestystekijöitä, joilla on vaikutusta ulkoistamisen onnistumiseen.

Onnistunut ulkoistaminen näkyy pitkänä yhteistyönä, jossa vallitsee luottamus ja sitoutuminen. Siksi tutkielman toisessa teorialuvussa käsitellään luottamusta juuri ulkoistamisen ja siihen liittyvien menestystekijöiden näkökulmasta. Luottamus on laaja käsite, mutta luvussa sitä tarkastellaan yleisesti hyväksytyjen raamien pohjalta ja erityisesti pohditaan, mitä luottamuksen käsite tarkoittaa ulkoistusympäristössä. Lisäksi luvussa esitellään kaksi teoriaa, jotka molemmat tutkivat luottamusta eri näkökulmista. Sosiaalisen vaihdon teoria on yksi tärkeimmistä organisaatioiden välisistä suhteista käsittelevistä teorioista, kun taas transaktiokustannusteoria lähestyy luottamusta taloudellisesta näkökulmasta. Luvun lopussa käsitellään näitä teorioita hyödyntäneiden tutkijoiden löydöksiä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Luvun viimeinen osio on haastattelurungon kannalta merkittävin osa tutkielman viitekehystä.

Tutkielman neljäs luku aloittaa tutkielman empiirisen osion, ja se sisältää tutkimusmenetelmän valintaan liittyvät osatekijät, haastattelujen suunnittelun, osallistujien valinnan avaamisen sekä itse haastatteluprosessin avaamisen. Tässä luvussa tavoite on tuoda esille, millä perusteella haastattelurunko rakennetaan, miten tutkielma toteutetaan ja miten osallistujat valitaan.

Viides luku sisältää haastattelujen analysoinnin sekä jaottelun teemoittain luottamukseen vaikuttavien tekijöiden mukaisesti. Lisäksi luvussa esitellään päätelmät analyysien pohjalta ja luodaan konkreettiset toimenpide-ehdotukset mediatoimiston tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuudes luku on tutkielman viimeinen, ja sen tarkoitus on koota yhteen koko tutkielma ja esittää sen johtopäätökset ja mahdolliset tarpeet jatkotutkimuksille.

## **2 Ulkoistaminen ja sen menestystekijät**

Tämän päivän globaalissa liiketoimintaympäristössä yrityksillä on jatkuvasti kasvava paine maksimoida omaa tehokkuuttaan ja kasvattaa kannattavuuttaan, jotta se pystyy toimimaan kovan kilpailutilanteen keskellä. Tehokkuuden maksimointi ei kuitenkaan aina onnistu yksin, minkä vuoksi yritykset ovat entistä enemmän toisistaan riippuvaisia. (Rhodes ym. 2016: 60.)

Tehokkuuden maksimoinnin ja riippuvaisuuden myötä tuotannon ja palveluiden ulkoistamisesta on Ishizakan & Blakistonin (2012) sekä Lain ym. (2012) mukaan tullut vuosien aikana merkittävä osa yritysten liiketoiminnallista strategiaa. Tällaisessa strategiassa yritys itse keskittyy ydinsaamiseen ja laajentaa kapasiteettiaan ulkoistamalla muut liiketoiminnan osa-alueet. (Bustinza ym. 2010: 277.)

Rhodes ym. (2016) tiivistää tehokkaaseen ulkoistamiseen liittyvät tekijät kolmeen kulmakiveen: syihin, suunnitelmaan ja tulokseen. Heidän mukaansa ulkoistuksen syihin liittyy vahvasti yrityksen omat motiivit, kun suunnitelman onnistumista ohjaa ulkoistamisessa osallisena olevat suhteet. Tulokseen taas vaikuttaa ulkoistamisella tavoiteltu arvo. Mikäli yritys siis päättää ulkoistaa toimintansa osa-alueita, on sen panostettava suhteiden hallintaan ja ymmärrettävä, miksi ulkoistaminen toteutetaan, mitkä ovat sen riskit ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen. Näin toimenpiteellä voidaan saada toivottuja tuloksia (Schoenherr ym. 2015: 403). Kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii motiivien ja hyötyjen määrittämisen lisäksi myös kannattavuuden ja riskien sisäistämistä (Ishizaka & Blakiston 2012: 1071).

### **2.1 Ulkoistamisen motiivit ja mahdollisuudet**

Kroes ja Ghosh (2010) toteavat ulkoistamisen motiivin riippuvan yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Harlandin ym. (2005) mukaan ulkoistamisesta odotetut hyödyt ovat yleensä syy ulkoistamispäätöksen tekemiselle, minkä vuoksi hyödyt ja

motiivit kulkevat ulkoistusprosessissa käsi kädessä. Hyödyt ja mahdollisuudet on koottu organisaatioiden

ja toimialojen mukaan taulukkoon seuraavasti:

	Hyödyt ja mahdollisuudet
Organisaatiot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus keskittyä ydinsaamiseen</li> <li>• Kulujen pienentäminen</li> <li>• Lyhytaikaiseen taseeseen vaikuttaminen</li> <li>• Joustavampi resurssien konfigurointi</li> <li>• Parempi kyky vastata muuttuvaan markkinoiden tarpeeseen</li> <li>• Pääsy alan parhaimpiin taitoihin ja kykyihin</li> <li>• Vapautuminen organisaation sisällä vallitsevien asenteiden ja kulttuurin asettamista rajoista</li> <li>• Uusien ideoiden ja luovien näkemysten saaminen</li> <li>• Mittakaavaetujen saaminen</li> </ul>
Toimialat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienempien ja niche-toimijoiden matalampi kynnys tulla markkinoille, kun yrityksen keskittyvät ydintoimintoihinsa</li> <li>• ROI:n kehittyminen mahdollistaen toimialaan tehtyjen investointien lisääntymisen</li> <li>• Mahdollisuus palvelujen kehittämiseen</li> </ul>

**Taulukko 1. Ulkoistamisen hyödyt organisaatioille ja toimialoille. (Harland ym. 2005: 841.)**

Taulukosta 1. nähdään, että Harlandin ym. (2005) mukaan suurimmat hyödyt ulkoistamiselle on mahdollisuus ydintoimintojen keskittymiseen sekä kulujen vähentäminen, mikä tarjoaa yritykselle lyhytaikaisia taloudellisia etuja ja parannuksia taseeseen. Väite on yhtenevä lukuisten tutkimusten kanssa, joiden mukaan useimmiten ulkoistuksen syynä on kulujen vähentäminen tai työn tehokkuuden hallinta vapauttamalla enemmän aikaa yrityksen ydintoimintojen toteuttamiseen (Pralhad & Hamel 1990; Quinn & Hilmer 1994; Arnold 2000; Kroes & Ghosh 2010).

Prahalad ja Hamel (1990) määrittävät yrityksen ydinosaamiseksi ne toiminnot, joilla yritys voi saavuttaa vahvan paikan erilaisilla markkinoilla. Lisäksi ydinosaamisena on heidän mukaansa toiminta, jolla se pystyy antamaan asiakkaille suurta lisäarvoa. Tällaista toimintaa on Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan vaikea jäljitellä. Yrityksillä on useimmiten vain yksi tai muutama osaamisalue, jossa sillä on kilpailuetu, minkä vuoksi sen tulisi keskittyä siihen ja ulkoistaa kaikki ne toimenpiteet, joissa muilla yrityksillä on yritystä vahvempi kilpailuetu. Yrityksen ei kannata ulkoistaa toimenpiteitä, joissa sillä on erinomainen asiantuntemus tai vahva tunnettuus, sillä nämä luovat korvaamatonta kilpailukykyä ja estävät uusien toimijoiden tuleminen markkinoille. (Kiiskinen ym. 2002; Bustinza ym. 2010.).

Kroesin ja Ghoshin (2010) mukaan ulkoistamisella pyritään myös laajentamaan liiketoiminnan kapasiteettia ja mahdollistamaan sen joustavuus, mikä näkyy Harlandin taulukossa resurssien konfiguroinnin joustavuutena. Lisäksi ulkoistamisella tavoitellaan strategisen hyödyn hankintaa, kun yritys voi ulkoistamisen avulla uudelleenorganisoida toimintansa ja näin kasvattaa ydinliiketoimintaa (Prahalad & Hamel 1990; Bustinza ym. 2010).

Kun yritys keskittyy ydintoimintaansa ja laajentaa toimintaansa ulkoistamalla, se voi vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin, ja näin kasvattaa omia mittakaavaetujaan (Harland ym. 2005; Kakabadse & Kakabadse 2005). Yrityksen mittakaavaedut kasvavat, kun yritys käyttää tiettyyn aihepiiriin keskittyneitä asiantuntijoita niissä toimenpiteissä, joissa yritys ei itse pysty ylläpitämään osaamista tai teknologiaa. Myös Kimura (2002) korostaa mittakaavaetujen kasvamista ulkoistamisen suurimpana hyötynä organisaatiolle. Ulkoistamalla yritys saa myös eriteltyä osastoja ja liiketoimintaa erillisiksi osa-alueiksi poistaen näin liiketoiminnan esteitä. Tällöin yritys voi keskittyä paremmin asiakkaisiinsa ja tarjota heille nopeasti ratkaisuja muuttuvan tarpeen mukaan. Yritys voi vastata nopeasti uusiin trendeihin, kun sen ei itse tarvitse palkata ja kouluttaa työntekijöitä yrityksen sisällä, vaan se voi ostaa palvelun ulkoistettuna muualta (Lankford

& Parsa 1999; Kakabadse & Kakabadse 2005). Näin yritys voi ulkoistamisen avulla hallita myös työntekijöiden määrää (Bustinza ym. 2010: 277).

Erityisesti isoissa organisaatioissa prosessien uudelleenorganisointi yrityksen sisällä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja haasteita, minkä vuoksi ulkoistaminen mahdollistaa organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Yrityksen sisällä voi myös vallita tietyt asenteet ja tavat, joiden muuttaminen ei ole helppoa. Kun yrityksellä on käytössään ulkoistamisesta saadut resurssit, se voi hyödyntää uusia ideoita ja saada uutta kaivattua näkökulmaa toiminnalleen. Mahdollisuus liiketoiminnan uudistamiseen mukailee Tallmanin & Chaearin (2011) löydöksiä. (Harland ym. 2005: (Harland ym. 2005; Webb & Laborde 2005.)

Tyypillisesti ulkoistamispäätös tehdään kuitenkin taloudellisista syistä tavoitellen kulujen vähentämistä ja taloudellista joustavuutta (Webb & Laborde 2005; Harland ym. 2005; Lamminmäki 2011; Rhodes ym. 2016). Strateginen ulkoistaminen kehittää yrityksen tuotantotaloutta, kun ulkoistamisella voidaan skaalata toimintaa ja vähentää ylimääräisiä kuluja. Lisäksi ulkoistamisen avulla yritys voi vaikuttaa yleiskustannusten määrään, kun sen ei tarvitse itse investoida tiettyihin taitoihin, laitteisiin tai tarvikkeisiin yrityksen sisällä (Rhodes ym. 2016: 61). Ulkoistamalla osa-alueitaan yritys voi laajentaa toimintaansa ja vastata paremmin taloudellisiin paineisiin sekä muuttuvaan kysyntään, silti minimoiden taloudelliset investoinnit. (Harland ym. 2005; Bengtssonin & Dabhilkarin 2009; Bustinza ym. 2010.)

Harlandin ym. (2005) mallin mukaan ulkoistaminen aiheuttaa muutoksia toimialojen rakenteessa, jolloin pienemmillä ja tiettyyn palveluun tai liiketoimintaan keskittyneillä on paremmat mahdollisuudet tulla markkinoille ja menestyä. Tästä hyödystä esimerkkinä on logistiikkaan tai taloushallintopalveluihin erikoistuneet yritykset, joilta muut, täysin muuhun liiketoimintaan erikoistuneet yritykset ostavat mielellään palveluita, jotta heidän ei itse tarvitse keskittyä talouspuolen tai valmistamiensa tuotteiden kuljetusten hallintaan. Ulkoistaminen vähentää kustannuksia ja yritysten

sisäistä investoinnin tarvetta, jolloin se voi saavuttaa toiminnalleen korkeamman tuottosuhteen. Kehittynyt ROI taas houkuttelee muita investoimaan toimialaan kehittämällä näin kuluttajamarkkinaa. (Harland ym. 2005: 839.)

Rhodes ym. (2016) esittävät tutkimuksessaan, että ulkoistamispäätös tulisi määrittää ja arvioida strategisten sekä taktisten tekijöiden kautta. Aiheen kirjallisuutta (Kroes Ghosh 2010; Bengtsson & Dabhilkar 2009; Gottfredson ym. 2005; Lewin ym. 2009) hyödyntäen he kokosivat yhteen 14 eri tekijää, jotka yleisimmin ohjaavat ulkoistamispäätöstä. Kyseiset tekijät on jaoteltu viideksi pääkategoriaksi seuraavasti:

### **1. Kuluihin liittyvät motiivit**

- Kokonaiskustannusten madaltaminen
- Tietyn kustannuksen vähentäminen
- Kulujen kontrollointi ja operatiivisten kustannusten rajoittaminen
- Toimintojen tehokkuuden kehittäminen

### **2. Keskittämiseen liittyvät motiivit**

- Resurssien vapauttaminen ja keskittäminen yrityksen ydintoimintoihin
- Resurssien vapauttaminen muulle liiketoiminnalle

### **3. Laatuun liittyvät motiivit**

- Laatuvaatimustasoon vastaaminen ja sen kehittäminen
- Täsmällisemmän ja nopeamman ratkaisun tarjoaminen asiakkaiden valituksiin ja pyyntöihin

### **4. Joustavuuteen liittyvät motiivit**

- Volyymin joustavuuden kasvattaminen
- Kapasiteetin puute



## 5. Innovatiivisuuteen liittyvät motiivit

- Uuden työvoiman, taidon ja teknologian hyödyntäminen
- Kehittämiskustannusten madaltaminen
- Toisen osapuolen innovaatioista hyötyminen

Rhodesin ym. (2016) mukaan motiivit ja hyödyt voidaan jakaa kuluihin, keskittämiseen, laatuun, joustavuuteen sekä innovatiivisuuteen. Kuluihin liittyvät motiivit sisältävät tavoitteet, joissa taustalla on yleisesti kustannusten vähentäminen sekä tehokkuuden kehittäminen. Yritystä ohjaa kuluihin liittyvä motiivi, jos se pyrkii ulkoistamaan toimintansa madaltaakseen liiketoiminnan kokonaiskustannuksia. Yritys saattaa pyrkiä ulkoistamisella vähentämään myös vain tietyn kustannuksen syntyä. Kulujen kontrolloiminen ja operatiivisten kustannusten rajoittamisen on katsottu myös motivoivan ulkoistamispäätöksen syntyä. Lisäksi toimintojen tehokkuuden kehittäminen on yksi kuluihin liittyviä motiivi. Taloudelliset motiivit vastaavat Lamminmäen (2011) löydöksiä.

Keskittämiseen liittyvät motiivit taas keskittyvät olemassa olevien resurssien keskittämiseen. Tällöin ulkoistamisen avulla yritys pyrkii vapauttamaan nykyiset resurssinsa ylimääräisistä toiminnoista ja keskittämään ne liiketoiminnan ydintoimintoihin, tai sen tavoitteena on vapauttaa resurssinsa muihin toimintoihin tai muulle liiketoiminnalle. Sen sijaan laatutavoittelun ohjaaman ulkoistamispäätöksen tarkoituksena on vastata tehokkaammin asetettuun laatuvaatimustasoon sekä kehittää sitä. Lisäksi ulkoistamisen ja laadun kehittämisen avulla yrityksellä on enemmän resursseja vastata nopeammin ja täsmällisemmin asiakkaiden valituksiin ja tiedusteluihin.

Rhodesin ym. (2016) löydösten perusteella yksi ulkoistamista ohjaavista motiiveista on joustavuus. Tällöin yritys päätyy ulkoistamaan toimintojaan silloin, kun sillä itsellä on puutteelliset resurssit tai kapasiteetit. Myös volyymin joustavuuden kasvattaminen on tässä tapauksessa ulkoistamiseen johtava tekijä. Toisinaan ulkoistamispäätös voidaan

tehdä innovatiivisuuden kehittämisen vuoksi. Yritys voi päättää ulkoistaa toimintansa, jos se kokee hyötyvänsä toimittajan työvoimasta, taidoista tai teknologiasta. Innovatiivisuuden tehostamiseen liittyy myös kehittämiskulujen minimointi, joka onnistuu ulkoistamisen avulla. Yritys voi myös ulkoistaa toimintaansa, jos toisella osapuolella on yritystä paremmat innovaatiot käytössään.

## **2.2 Ulkoistamisen kannattavuus**

Ulkoistamisen merkitys osana yrityksen strategiaa on Bustinza ym. (2010) mukaan vahvistunut kahdesta syystä: yrityksen on ennen kaikkea skaalattava paremmin rajojaan, mutta lisäksi ulkoistuksen on yhä enemmän huomattu tuovan yritykselle sellaisia hyötyjä, joita se ei voisi itse saada ilman yhteistyötä toisen toimijan kanssa. Ulkoistamisen suoraa vaikutusta yrityksen menestymiseen on kuitenkin heidän mukaansa kyseenalaistettu. Esimerkiksi Jiangin ym. (2006) tutkimus vahvistaa, että ulkoistamisella on tehokas vaikutus kulujen vähentämiseen, mutta sillä ei ole suoraa vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Harlandin ym. (2005) mukaan ulkoistamisen kannattavuutta on vaikea arvioida suoraan, sillä tulosten mittaaminen ei ole itsestään selvää. Kulut voidaan laskea sekä lyhyeltä että pitkältä aikaväliltä, mutta esimerkiksi yrityksen kasvanutta uskottavuutta, yleistä brändikuvaa ja toiminnan joustavuutta on vaikea suoraan todistaa ulkoistamisesta johtuvaksi, vaikka myös nämä ominaisuudet on todettu tutkimuksissa oleellisiksi ulkoistuksen vaikutuksiksi (Harland ym. 2005: 834).

Bustinza ym. (2010) korostaa, ettei ulkoistamisen kannattavuus näy nopeasti, vaan sen vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkällä aikavälillä. Myös Ishizaka & Blakiston (2012) toteavat useiden tutkimusten todistavan, että kilpailullisen edun saamiseksi yritysten on osattava hallita ja vaalittava pitkiä ja tiiviitä suhteita. Heidän mukaansa ulkoistaminen ei ehkä suoraan vaikuta menestykseen, mutta siitä saadut hyödyt ovat nähtävissä yrityksen kasvaneessa kilpailukyvyssä, kun se voi keskittyä omaan osaamiseen ja silti tuottaa ulkoistetusti osa-alueita, joissa ei ole vahvimmillaan. Kilpailukyvyn ylläpitämisen on taas todettu tuovan positiivisia tuloksia yritykselle (Bustinza ym. 2010: 278).

Vaikka ulkoistamista ohjaa odotukset merkittävästä hyödyistä, yhä useampi yritys kuitenkin epäonnistuu ulkoistamisprosessin toteuttamisessa, jolloin saavutetut tulokset ovat odotettua heikommät (Herath & Kishore 2009: 312). Epäonnistumisen taustalla on usein yritysten tietämättömyys ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä. Bustinza ym. (2010) mukaan ennen ulkoistamisstrategian laatimista yrityksen on tarkkaan arvioitava oma kapasiteettinsa ja määritettävä, mitkä toimenpiteet on mahdollista toteuttaa itse ja mitkä voidaan ulkoistaa. Heidän tutkimuksestaan kävi ilmi, että oikein tehty ulkoistamispäätös vaikuttaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja näin yrityksen menestymiseen, minkä vuoksi päätökset on tehtävä harkitusti (Bustinza ym. 2010: 278). Grover ym. (1996) kuitenkin korostaa, että resurssien ostaminen yrityksen ulkopuolelta ei automaattisesti lisää kilpailukyvykkyyttä, vaan ulkoistusprosesseja on hallittava tehokkaasti ja oikein, jotta voidaan saada haluttuja tuloksia aikaan. Jotta ulkoistamispäätöstä ja sen toimeenpanoa voidaan hallita mahdollisimman tehokkaasti, on tärkeää tunnistaa prosessiin liittyvät riskit ja menestystekijät. (Herath & Kishore 2009: 313.)

## **2.3 Ulkoistamisen riskit**

Ulkoistamisprosessin riskit voidaan Herathin & Kishoren (2009) mukaan jakaa neljään eri pääkategoriaan: strategiseen päätöksentekoon, toimittajan valintaan, prosessin hallintaan sekä teknologiaan. Näiden kategorioiden avulla riskien olemassaolo voidaan tunnistaa kuuluvaksi tiettyyn prosessiin, ja näin luoda tehokkaampi suunnitelma sen ennalta ehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi.

### **2.3.1 Strateginen päätöksenteko**

Strategista päätöksentekoa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta (Teng ym. 1995). Resurssiperusteisesta näkökulmasta ulkoistamispäätös tehdään resurssien pohjalta. Tässä näkökulmassa yrityksen kilpailukyky on vahvasti riippuvainen sen omista resursseista ja niiden käytön tehokkuudesta. Wade & Hullandin (2004) mukaan erityisesti arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat tuoda yritykselle merkittävää

kilpailuetua. Kilpailukyvyyn kasvattaminen suojaa yritystä resurssien kopioinnilta ja muutoksilta. Ulkoistamisen avulla yritys voi pyrkiä paikkaamaan resurssiensa puutetta ja näin kehittää kilpailukykyään (Herath & Kishore 2009: 314).

Tietoon perustuvan teorian näkökulmasta tieto on yrityksen tärkein resurssi, sillä sitä on vaikea kopioida. Ulkoistamisen avulla yritys voi kerätä uutta tietoa toimittajilta ja jakaa omaa tietoaan heille, jolloin tiedon jakamisen oletetaan olevan avain onnistuneeseen yhteistyöhön (Lee 2001; Shi 2005). Tiedon jakaminen aiheuttaa kuitenkin myös haasteita yritykselle, kun ulkoistaminen ja ulkopuoliset resurssit saattavat vahingoittaa sisäisen tiedon kehittymistä vaikuttaen älyllisen omaisuuden vähenemiseen (Chen ym. 2002; Willcocks ym. 2004). Hoecht & Trott (2006) sekä Earl (1996) korostavat, että yrityksen innovatiivinen kyvykkyys perustuu tietoon, joka rakentuu useiden vuosien kuluessa, eikä samanlaisia innovatiivisia taitoja voi ostaa muualta.

Tiedon siirtämisen negatiiviset vaikutukset ovat nähtävissä pitkällä aikavälillä. Jos yritys ulkoistaa tietyn toimenpiteen, menettää se ajan kanssa kokonaan osaamisen kyseiselle toiminnalle, kun tietoa ei enää siirretä yrityksen sisällä työntekijöiltä toisille. Toimittajalla ja tiedon hallitsijalla voi olla useita asiakkaita, jolloin asiantuntemus jaetaan usealle yritykselle, eikä yritys kilpailukyvyyn kannalta enää hyödy ulkoistamisen osapuolen tiedoista. (Herath & Kishore 2009: 317.)

### **2.3.2 Toimittajien valinta**

Oikean yhteistyökumppanin valinta aiheuttaa yritykselle lukuisia haasteita, jotka ilmenevät jo toimittajien antamissa tarjouksissa. Tällöin riski piilee liiallisissa lupauksissa: toimittaja myy palveluitaan ratkaisulla, joita hän ei pysty tarjoamaan. Virheelliset tarjoukset johtuvat usein siitä, että ostaja ei pysty täysin määrittämään tarkkaa arvoa tai vaatimuksia ulkoistetulle toiminnalle, jolloin toimittaja tekee tarjouksen puutteelliseen tietoon perustuen. Kernin ym. (2002) mukaan haasteita luo myös valintatapa, jossa toimittajien tarjousten arviointi perustuu kustannustehokkuuden saavuttamiseen. Tällöin toimittaja saattaa luvata enemmän kuin pystyy todellisuudessa toteuttamaan.

Kun lupauksia ei pystytä lunastaa, loppuu yhteistyö todennäköisesti ennen aikojaan tai sen ehdot määritellään uudelleen. Yhteistyön päättymisen tai uudelleenorganisointi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia molemmille osapuolille, jolloin luottamus koko ulkoistusprosessiin yleiseen kannattavuuteen saattaa horjua. (Herath & Kishore 2009: 317.)

Epäonnistunut toimittajan valinta ei kuitenkaan aina johdu toimittajan antamista lupauksista tai epäeettisestä käytöksestä. Herath & Kishore (2009) nostavat esille myös operatiivisten riskien olemassaolon, jotka syntyvät toimintojen monimutkaisuudesta, osapuolten maantieteellisistä sijainneista, kulttuurieroista sekä kommunikaation laadusta. Heidän mukaansa operatiiviset riskit on sisäistettävä ja arvioitava, jotta voidaan valita yritykselle oikea kumppani.

Ulkoistaminen tehdään usein taloudellisista syistä ja kulujen säästämiseksi, jolloin toiminta saatetaan siirtää maihin, jossa on pienemmät palkkakulut. Matalampi palkkataso ei kuitenkaan välttämättä vaikuta kulujen kokonaismäärään, sillä heikosti toteutettu ulkoistaminen, kouluttaminen, matkustaminen ja kommunikaatio osapuolten välillä saattaa aiheuttaa odottamattomia kustannuksia. Ulkoistamispäätös saattaa aiheuttaa myös vastarintaa ja tyytymättömyyttä yrityksen nykyisissä työntekijöissä, kun työntekijät kokevat työpaikkansa pysyvyyden olevan vaakalaudalla. Toisinaan ulkoistamisessa asiakasyritys joutuukin irtisanomaan työntekijöitään, josta aiheutuu valtavasti ylimääräisiä kustannuksia, mikäli ulkoistaminen ei onnistukaan. (Chan ym. 2002; Kliem 2004; Webb & Laborde 2005; Herath & Kishore 2009).

Myös johdon monimutkaisuus aiheuttaa operatiivisia riskejä, sillä toimintaa joudutaan hallita eri keskusten ja mahdollisesti myös eri maiden sekä kulttuurien välillä. Yhteistyökumppaneiden maantieteellinen sijainti aiheuttaa erilaisia geopolittisia riskejä, kun sijaintien poliittiset epävarmuudet, työvoiman levottomuudet ja infrastruktuuri poikkeavat toisistaan. Lisäksi ulkoistamisprosessi saatetaan toteuttaa eri kulttuurien välillä, jolloin haasteita tuo eri kielet, tavat ja arjen rytmi. Toimittajan maantieteellinen

sijainti saattaa aiheuttaa myös taloudellisia riskejä, jos liiketoiminta altistuu valuuttojen arvojen vaihtelulle (Kliem 2004: 25). Lisäksi ulkoistaminen saattaa johtaa immateriaalioikeuksien varastamiseen, jolloin yhteistyön osapuolesta tulee yrityksen kilpailija. Tiedon varastaminen onnistuu, jos osapuolten toimintaa ei ohjaa tarkkaan rakennettu oikeusjärjestelmä ja säännökset datan jakamisesta. (Chan ym. 2002; Kliem 2004; Herath & Kishore 2009.)

### **2.3.3 Prosessin hallinta ja teknologia**

Ulkoistamistilanteessa yritys on riippuvainen toisesta osapuolesta, ja tämä aiheuttaa muutoksia organisaation rakenteessa (Schoenherr ym. 2015: 403). Sharma & Loh (2009) korostavat, että rakenteen muutosten vuoksi yhä useammat yritykset epäonnistuvat ulkoistamisstrategiansa toteuttamisessa, kun muutoksia ei ole suunniteltu perusteellisesti. Lisäksi liiketoimintaa toteutetaan ulkopuolisten tekijöiden kanssa, ja heidän mukaansa näiden suhteiden hallinta voi aiheuttaa odottamattomia kustannuksia yritykselle. Harlandin ym. (2005) mukaan yrityksillä ei usein ole taitoja ja asiantuntemusta pitkien suhteiden hallinnassa, joka tällöin kaataa ulkoistamisen onnistumisen.

Organisaation rakenteen muutos aiheuttaa epävarmuutta myös vastuualueista, jos niitä ei ole jaettu suunnitelmallisesti. Tällöin osapuolet eivät tiedä omaa rooliaan ulkoistamisessa, jolloin myös omat velvollisuudet ovat epäselvät. Näin ollen toimijat erityisesti asiakkaan puolella eivät priorisoi rakenteen muutoksesta aiheutuvia pyyntöjä tai toimenpiteitä. Osasyynä negatiiviseen ja epävarmaan suhtautumiseen on kommunikoinnin puute, jolloin päätöksistä sekä sen syistä ja seurauksista ei ole osattu raportoida oikein. (Kliem 2004; Webb & Laborde 2005.)

Ulkoistamisprosessin onnistuminen vaatii odotusten määrittämistä ja kommunikointia, mutta liian tarkat määritelmät voivat Earlin (1996) mukaan aiheuttaa yritykselle haasteita. Liian tarkat laatuvaatimukset sekä tiukka ajan ja budjettien valvonta voivat luoda toimenpiteitä, jotka eivät saavuta täyttä potentiaalia. Siksi ulkoistamisen riskinä

on myös epätehokkaiden sopimusten aikaansaamat vaikutukset. Sopimusten toimeenpanossa on myös riskinä niiden laiminlyönti, jolloin osapuolet eivät toteuta sopimuksessa sovittuja velvollisuuksia tai jättää huomioimatta sopimuksessa mainittuja kohtia. (Herath & Kishore 2009: 318.)

Ulkoistaminen saattaa epäonnistua jo erilaisten odotusten vuoksi (Webb & Laborde 2005: 439). Tällöin toimittajan motivaatio ja odottamat palkkiot hyvästä työstä poikkeavat asiakkaan odotuksista ja tavoitteista. Tavoitteet saattavat myös jäädä saavuttamatta, jos toimittajalla ei ole tarpeeksi tietoa ulkoistamisen toteuttamiseen. Tietojen luovuttaminen yrityksen ulkopuoliselle toimittajalle myös mahdollistaa kilpailukykyisten liiketoimintatietojen leviämisen, jos toimittajat hyödyntävät tietoja myös kilpailevassa liiketoiminnassa. Toisin sanoen, tieto on ulkoistamistilanteessa helpommin varastettavissa. (Hoecht & Trott 2006; Herath & Kishore 2009).

Riskien tiedostaminen ja toimittajan mahdollinen sopimattomuus aiheuttavat epävarmuutta, joka Aubertin ym. (1996) mukaan aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia sopimusten muutoksissa sekä transaktioissa ja hallinnassa. Puutteelliset tai heikosti laaditut sopimukset ovat usein epäonnistuneen ulkoistamisprosessin taustalla, kun yhteiset tavoitteet eivät ole konkreettisesti molempien osapuolten tiedossa tai sovittuja asioita voidaan tulkita eri tavalla. Sopimusten tarkoitus on Goon ym. (2009) mukaan ehkäistä riskien olemassaolo, mutta samalla sen avulla voidaan hallita asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta. Sopimuksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen voi kuitenkin aiheuttaa osapuolten välillä erimielisyyksiä, joka selvittämättömänä vaikuttaa osapuolten väliseen suhteeseen pahimmillaan jopa pysyvästi. (Morgan & Hunt 1994; Choi ym. 2002; Herath & Kishore 2009.)

Rakenteen muutos ja toimintojen poistuminen yrityksen sisältä sopimuksin tarkoittaa Lacityn ym. (1995) mukaan myös joustavuuden heikkenemistä. Tällöin ulkoistava yritys ei voi tehdä muutoksia toimintaansa, ellei se kommunikoi muutoksista toimittajan kanssa. Tämä saattaa muuttaa vallitsevaa sopimusta ja aiheuttaa lisää kustannuksia

asiakasyritykselle. Näin ollen yritys ei välttämättä voi vastata muuttuvan ympäristön tarpeisiin nopeasti. Joustavuus näkyy myös toimittajan puolelta tulevissa toiveissa: asiakasyritys ei välttämättä kykene reagoimaan odottamattomiin muutoksiin, joita toimittaja heille suosittelee (Webb & Laborde 2005:440). Ulkoistamisen myötä yritys voi menettää kontrollin ulkoistettuun toimintaan, kun toimintojen laatua ei pystytä tarkkailemaan ja arvioimaan yhtä aktiivisesti kuin aiemmin (Webb & Laborde 2005: 438). Kontrollin menettäminen on riski erityisesti silloin, kun raportointi tuloksista ja laadusta on puutteellinen. (Lacity ym. 1995: 84.)

Ulkoistamisprosessin epäonnistumisen on havaittu johtuvan myös teknisistä syistä, kun asiakkaan ja toimittajan teknologiat eivät synkronoi keskenään. Tekniset ongelmat voivat vaikuttaa myös osapuolten väliseen suhteeseen. Jos osapuolten kommunikointi tapahtuu etäyhteyden avulla, voi erilaisen kommunikaatioinfrastruktuurit tuottaa haasteita tilanteissa, joissa toisen osapuolen kommunikointimahdollisuudet eivät ole kattavat. Lisäksi toisen osapuolen käyttämä teknologia voi tuottaa dataa, joka on liian monimutkaista toisen ymmärrettäväksi. Ulkoistamisprosessi ei myöskään voi kehittyä, jos toimittajalla tai asiakkaalla ei ole oikeita työkaluja toiminnan kehittämiseen. (Kliem 2004; Jennex & Adelakun 2003; Herath & Kishore 2009.)

## **2.4 Ulkoistamisen menestystekijät**

Hyvin suunnitellun ja toteutetun ulkoistamisprosessin on todettu tuovan yritykselle pitkäaikaisia hyötyjä, joka ei in-house-tekemisenä olisi välttämättä ollut mahdollista. Sen sijaan epäonnistunut ulkoistamisprosessi saattaa aiheuttaa entistä suurempia vahinkoja yrityksen liiketoiminnalle ja sen kannattavuudelle. Siksi menestyäkseen yrityksen on tärkeä määrittää ne tekijät, jotka varmistavat ulkoistamisen onnistumisen ja takaavat pitkäaikaisen hyödyn yritykselle. (Ishizaka & Blakiston 2012: 1071.)

Menestynyt ulkoistamisprosessi on strateginen toimenpide, jossa kahden toimijan, eli asiakkaan ja toimittajan, välinen toimiva yhteistyö on edellytys yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen ulkoistamisen onnistumiseen (Webb & Laborde 2005; Mao



ym. 2008). Lacityn ym. (2008) sekä Rhodesin ym. (2016) mukaan asiakas-toimittajasuhteen tehokas hallinta on tutkitusti tärkein tekijä onnistuneessa ulkoistamisessa. Johdolla ei kuitenkaan usein ole tarvittavaa osaamista yhteistyösuhteen ylläpitämiseen, jolloin ulkoistaminen myös epäonnistuu. Ishizaka & Blakiston (2012) hyödynsivät tätä ajatusta luodessaan tutkimusten pohjalta 18C-mallin, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen ulkoistusprosessin 18 eri menestystekijästä. Mallia hyödyntämällä yritys kykenee hallitsemaan ulkoistamisprosessia ja sen yhteistyösuhdetta tehokkaammin.

Ishizakan & Blakistonin (2012) mukaan ulkoistamisen menestystekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: asiakkaaseen liittyviin tekijöihin, toimittajaan liittyviin tekijöihin sekä molempien osapuolten vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin. Näin ollen ulkoistamisen menestyminen ja suhteen ylläpito on molempien osapuolten harteilla.

#### **2.4.1 Menestystekijät asiakkaan puolelta**

Ishizaka & Blakiston (2012) nostavat ulkoistamisen onnistumisen tukipilariksi johdon osallisuuden ja sitoutumisen. Menestyneessä ulkoistamissuhteessa asiakkaan johto on alusta asti mukana prosessin toimeenpanossa, ja heille raportoidaan tasaisin väliajoin toimittajan toiminnasta ja tuloksista. Tehokkuutta tuo lisää myös konkreettiset tapaamiset johdon ja toimittajan kesken. Johdon osallistuminen on nähty jopa tärkeimpänä ulkoistamisen menestystekijänä, sillä johdon katsotaan edustavan koko yrityksen periaatteita. Näin ollen heidän tukensa rohkaisee osapuolia toimimaan strategian mukaisesti sekä hyödyntämään annettuja resursseja tehokkaammin. Johdon osallistuminen auttaa erityisesti tilanteissa, jossa työntekijöitä on motivoitava ulkoistamisesta johtuvien muutoksien hyväksymisessä. Zhun ym. (2001) mukaan mikään ulkoistaminen ei voi nimittäin onnistua, jos osallisena olevat työntekijät eivät anna tukeansa prosessille. Johdon sitoutumisen ja ohjauksen myötä myös toimittajien on katsottu saavan vahvistusta oman toiminnan tärkeydestä asiakkaalle. Onnistunut yhteistyö vaatii myös oikeat henkilöt vastuutehtäviin. Ulkoistamisprosessista vastaavilla henkilöillä on Ishizakan & Blakistonin (2012) mukaan oltava selkeä ymmärrys

ulkoistamisen toimeenpanosta ja sen hallintaan liittyvistä vastuusta, jolloin yhteistyötä johdetaan johdonmukaisesti. Näin ollen yrityksen sisäisen organisaatorakenteen täytyy olla kunnossa. (Lasher ym. 1991; Whipple & Frankel 2000; Iacovou & Nakatsu 2008; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Ulkoistamisen onnistuminen vaatii asiakkaan puolelta myös selkeitä tavoitteita ja päämääriä, joiden pohjalta prosessia voidaan lähteä suunnittelemaan ja kehittämään. Ishizakan & Blakistonin (2012) tutkimuksessa käy ilmi, että usein yritykset ulkoistavat osa-alueen, jonka hallinnassa heillä itsellään on ongelmia. Tällöin yrityksen johto toivoo, että toimittajat ratkaisevat heidän ongelmansa kyseisellä osa-alueella. Usein ulkoistetun toiminnan suora kontrolli korvataan sopimuksilla, jolloin kontrollointia ei konkreettisesti tarvitse enää tehdä. Menestyäkseen asiakasyrityksen on Dunklen (1996) mukaan itse selvitettävä mahdollisimman monipuolisesti toimintaansa liittyvät ongelmat, ennen kuin se on järkevää ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle. Asiakkaan ja toimittajan on tärkeä käydä yhdessä läpi ulkoistamisella tavoiteltavat päämäärät. Ja kun yrityksellä on parempi ymmärrys ulkoistetusta toiminnasta ja sen kipukohdista, he voivat ilmaista tavoitteitaan paremmin toimittajalle. (Quinn 1999; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Asiakkaan luotto toimittajan ammattitaitoon ja kykyihin johtaa Ishizakan & Blakistonin (2012) mukaan tilanteeseen, jossa toimittajan arvo asiakkaan silmissä kasvaa. Tällöin toimittaja nähdään konkreettisena yhteistyökumppanina kaukaisen toimittajan sijaan. Menestyksekkäässä ulkoistamissuhteessa asiakas kokeekin, ettei se kykene itse tuottamaan toimittajaa parempaa palvelua pienemmillä kuluilla. Luotto toimittajaan edistää tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksia ja kasvattaa tehokkuutta, kun työn jälkeä ei tarvitse valvoa taukoamatta (Kirby 2003; Claro ym. 2006).

Luottamus toimittajaan näkyy myös yhdenvertaisessa kohtelussa. Ishizakan & Blakistonin (2012) tutkimuksessa kävi ilmi, että tiivis yhteistyö ja tasavertainen kohtelu niin työntekijöitä kuin toimittajia kohtaan on yksi onnistuneen yhteistyön menestystekijöistä. Tällöin asiakas kohtelee toimittajaa samalla tavalla, kuin se kohtelisi

omia työntekijöitään. Bandyopadhyayn ja Pathakin (2007) mukaan yhteistyön tärkeys paremman tuloksen saamiseksi on tutkitusti todistettu.

#### **2.4.2 Menestystekijät toimittajan puolelta**

Ishizaka & Blakiston (2012) nostavat toimittajan puolelta menestystekijäksi yrityksen korkealaatuisen koulutuksen ja perehdytyksen. Toimittajayrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta ja sen osa-alueet, jotta se voi tarjota parasta mahdollista palvelua heille. Näin ollen toimittajayrityksen on tarjottava työntekijöilleen valmennuksia ja pätevyyskursseja, joita asiakasyritys ei kykene tarjoamaan. Koulutusten ansiosta toimittajayritysten työntekijät ovat päteviä ammattilaisia, joiden pitkäaikainen apu on asiakasyritykselle kannattavampaa kuin lyhytaikainen ulkoistaminen säästömielessä. (Lin & Wu 2010; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Taatakseen onnistuneen yhteistyön, on toimittajan toiminnan oltava johdonmukaista ja yhtenäistä. Ackermanin (1996) mukaan epäselvät roolit ulkoistamisessa ovat yksi suurimmista syistä yhteistyön epäonnistumiselle. Näin ollen menestymisen edellytyksenä on selkeästi jaotellut työtehtävät, jolloin jokainen tietää omat vastualueensa ja pystyy toteuttamaan odotetut velvollisuutensa yhtenäisesti ja tasaisen laadukkaasti. Tällöin myös asiakas tietää, kuka ulkoistamisessa vastaa mistäkin ulkoistetusta osa-alueesta. Johdonmukaisen toiminnan on todettu myös olevan avainasemassa luottamuksen synnyssä. (Oza ym. 2006; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Johdonmukaisen toiminnan lisäksi toimittajan on pyrittävä jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja tuomaan asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin aiemmin. Tutkimusten mukaan useat yrityksen kokevat heidän menestyksensä riippuvan jatkuvasta osa-alueiden kehityksestä, joihin ulkoistamisprosessi myös kuuluu. Asiakasyritykset vaativat yhä useammin näyttöä toimittajalta jatkuvasta kehitystyöstä sekä uskottavuutta lisääviä suosituksia, kuten sertifikaatteja tai muuta historiaan perustuvaa todistetta (Wright 2005; Persona ym. 2007; Blumenberg ym. 2009). Vaatimusten ohella asiakasyrityksen on kuitenkin muistettava antaa tunnustusta toimittajalle hyvästä työstä, jotta yhteistyö voi

pysyä molemminpuolisesti miellyttävänä. Jos toimittaja pystyy kehittämään toimintaansa, kasvattaa se asiakkaan varmuutta yhteistyöstä ja toimittajasta. (Bullington & Bullington 2005; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Kirbyn (2003) mukaan odottamattomia haasteita ja muutoksia voi tapahtua pitkäaikaisessa ulkoistamisprosessissa. Tällöin ongelmat kyetään usein ratkaisemaan ihmiskyvillä, mutta ongelmia tuottaa taitavien työntekijöiden lähtö yrityksistä. Jos asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuus on epävarmaa, voi toimittaja käyttää yritystä hyväkseen laittaen asiakkaan maineen kortille. Bullington & Bullington (2005) korostavat kuitenkin tiiviin yhteistyön tärkeyttä, jolloin yllättäviin muutoksiin voidaan reagoida yhdessä maksimoiden saadut hyödyt. (Ishizaka & Blakiston 2012; 1076.)

Ulkoistuksen perimmäinen syy on lisäarvon ja hyödyn saaminen toimittajalta. Siksi asiakaslähtöinen toiminta on yksi toimittajayrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista, joilla se pystyy takaamaan onnistuneen yhteistyön ja lisäarvon antamisen asiakkaalle. Asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin vaikeampi mitata kuin yrityksen suorituskykyä, sillä sitä ei voida mitata luvuin. Yleensä arvio asiakaslähtöisestä toiminnasta perustuu omakohtaiseen tuntumaan yhteistyöstä, jossa asiakas on aina oikeassa. Näin ollen toimittajan on toimittava siten, että se pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet. Webbin & Laborden (2005) sekä Kan-nanin & Tanin (2006) mukaan asiakkaan positiivinen tunnema toimittajan asiakaslähtöisyydestä vahvistaa osapuolten välistä suhdetta ja parantaa näin myös ulkoistusprosessin suorituskykyä. (Ishizaka & Blakiston 2012; 1076.)

Jotta toimittaja voi toimia asiakkaan etu edellä, on sen tunnettava asiakkaansa liiketoiminta, tarpeet ja arvot. Menestynyt yhteistyö riippuu asiakkaan avaintulosmittarin osa-alueista, jotka johdetaan yrityksen perinpohjaisista tavoitteista. Burdon & Bhalla (2005) korostavat, että heti yhteistyön alussa on tärkeä keskustella asiakkaan tarpeista ja niiden priorisoinnista sekä asettaa konkreettiset tavoitteet. Epärealistiset tai erilaiset odotukset yhteistyöstä aiheuttavat pitkällä aikavälillä tyytymättömyyttä ja luo yhteistyötä tuhoavia konflikteja (Gibler & Black 2004; Mentzer

ym. 2000). Toimittajalle on kuitenkin asetettava hyvät ja kilpailukykyiset kannustimet, jotta se kykenee ylläpitämään motivaatiotaan ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ishizaka & Blakiston 2012; 1076.)

Lisäksi ulkoistamisen ja toivotun lisäarvon taustalla on mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseksi, kun se voi hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita ja osaamista. Jos asiakasyritys ulkoistaa osa-alueen toimittajayritykselle, jolle kyseinen toiminta on ydinosaamista, saa asiakas käyttöönsä parhaat resurssit sekä asiantuntijat ja voi keskittyä oman ydinosaamisensa ylläpitämiseen. Yksi ulkoistamisen menestymisen edellytyshdoista onkin Hafeezin ym. (2007) mukaan se, että ulkoistettu toiminta on toimittajan ydinosaamista. (Ishizaka & Blakiston 2012; 1077.)

#### **2.4.3 Menestystekijät molempien osapuolten toimesta**

Ulkoistamisessa on aina osallisena vähintään kaksi osapuolta. Näin ollen menestyksekkäs ulkoistaminen vaatii molemmilta osapuolilta panostusta niin omiin velvollisuuksiin kuin myös heidän väliseen vuorovaikutukseen (Lee ym. 2011; Ishizaka & Blakiston 2012). Ishizakan & Blakistonin (2012) tutkimuksen mukaan erityisesti osapuolten välinen kommunikaatio on avaintekijä ulkoistamisen onnistumisessa, sillä lähes kaikki ulkoistamiseen liittyvät ongelmat johtuvat huonosta kommunikaatiosta osapuolten välillä. Onnistuneessa kommunikoinnissa on kuitenkin tärkeää, että tieto siirtyy oikeiden ihmisten välillä, jotta tiedosta saadaan kaikki potentiaali irti. Tiedon taso ja laajuus vaihtelee sidosryhmien välillä, mutta erityisesti tietyn osa-alueen ulkoistamisessa on kaiken tiedon siirtyminen asiakkaalta toimittajalle elinehto ulkoistamisen onnistumiselle. Pieni kynnys kommunikoinnille mahdollistaa myös ongelmien ja huolien jakamisen, jotka ratkaistuna parantavat asennoitumista yhteistyöhön ja syventävät yhteisymmärrystä (Rhodes ym. 2016: 63). Tiedon siirtyminen asiakkaalta toimittajalle ei kuitenkaan ole ainut menestystekijä, vaan myös toimittajan on välitettävä oleellista tietoa asiakkaalle suhteen ylläpitämiseksi: ulkoistamisen myötä asiakas menettää kontrollin tiettyihin toimintoihin, joka ilman aktiivista kommunikointia voi aiheuttaa stressiä ja ahdistusta.

Näillä negatiivisilla tunteilla on taas suora vaikutus suhteen laatuun. (Webb & Laborde 2005; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Osapuolten välisen kommunikaation lisäksi sekä toimittajan että asiakkaan on jaettava tietoa sisäisesti. Jokainen ulkoistusprojekti tarvitsee erilaista tietoa ja osaamista myös yrityksen sisältä, minkä vuoksi sisäisen tiedon jakaminen ulkoistamiseen osallistuvan tiimin kesken on oleellista projektin onnistumiseksi. Kun jokainen osallistuja jakaa saman tiedon, mahdolliseen ongelmanratkaisuun voidaan käyttää vähemmän aikaa. Toisinaan tietyt projektit vaativat osallistumista myös eri osa-alueisiin erikoistuneilta työntekijöiltä. Näiden henkilöiden osaaminen on pystyttävä integroimaan keskenään järkevästi, jotta kokonaisuus voi onnistua. (Park ym. 2015: 194.)

Wasti & Wasti (2006) kuitenkin korostavat, että kommunikoinnin laatu on määrää tärkeämpää. Liiallinen kommunikointi voi olla haitaksi ulkoistamisen onnistumiselle, sillä se vie arvokasta työaikaa itse palvelun tai toiminnan toteutuksesta. Ulkoistamisprosessissa aika on rahaa, jolloin ylimääräinen ja turha kommunikointi osapuolten välillä aiheuttaa rahan menetystä vähentäen pitkällä aikavälillä myös ulkoistamisesta toivottuja kustannussäästöjä. Näin ollen osapuolten on löydettävä tarpeellinen taso kommunikaatiolle, jotta se voi saada ulkoistamisesta parhaan mahdollisen hyödyn. (Ishizaka & Blakiston 2012: 1077.)

Ishizakan & Blakistonin (2012) tutkimuksessa merkittäväksi ulkoistamisen osatekijäksi nousi myös osapuolten laatiman sopimuksen laajuus. Asiakkaalle ideaalein tilanne on olla toimittajan kymmenen tärkeimmän asiakkaan joukossa, jolloin heidän liiketoimintansa osa-alueen kehittämiseen käytetään suurin osa toimittajan työajasta. Suurista asiakkuuksista vastaa usein myös toimittajan senior-tason työntekijät, jolloin asiakas saa palvelua oletetusti osaavimmilta työntekijöiltä. Kuten aiemmin on mainittu, asiakasyrityksen johdon osallistuminen ja sitoutuminen ulkoistamiseen on nähnyt yhtenä ulkoistamisen menestystekijänä, mutta sen lisäksi myös toimittajayrityksen johdon toivotaan antavan tukensa yhteistyölle. (Ishizaka & Blakiston 2012: 1077.)

Liian suuri asiakkuus on kuitenkin riski myös asiakkaalle, sillä heidän rahallinen panostuksensa ei kuitenkaan välttämättä saa odotettua tulosta. Liian suuri asiakkuus tekee myös toimittajasta riippuvaisen asiakkaan tuomasta rahavirrasta, jolloin asiakas voi helposti käyttää tilanteessa vallitsevaa valtaa hyväkseen, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti asiakassuhteeseen. McHughin ym. (2003) mukaan suuret asiakkuudet ja niiden pitäminen tyytyväisenä saattaa aiheuttaa toimittajalle ylimääräisiä paineita, jotka näkyvät negatiivisesti työn laadussa sekä sen hallinnassa. Näin ollen välttääkseen mahdolliset ongelmat, on osapuolten laadittava sellainen sopimus, joka tekee asiakkaasta tarpeeksi tärkeän laajuudeltaan, mutta kuitenkin niin, ettei toimittajan liiketoiminta kaadu yhteistyön loppuessa. (Ishizaka & Blakiston 2012: 1077.)

Asiakkaan kokeman arvon on todettu kasvavan, jos heidän kumppaninsa pystyy mukautumaan uusiin tilanteisiin. Siksi sopimuksen laajuuden lisäksi myös sen joustavuus vaikuttaa ulkoistamissuhteen laatuun, sillä mikään tarkkaan laadittu sopimus ei täysin pysty sellaisenaan vastaamaan mahdollisiin muutostilanteisiin, joita liiketoiminnan kehitys todennäköisesti vaatii. (Webb & Laborde 2005: 439). Ishizakan & Blakistonin (2012) mukaan ulkoistamisen hyödyt heikkenevät pidemmällä aikavälillä, jos sopimuksessa ei ole varaa joustoon tai kasvuun. Siksi yrityksen kannattaa pyrkiä luomaan toimittajan kanssa joustava suhde, jossa vallitsee luottamus (Lee ym. 2011: 96). Sopimusjärjestelyiden tulisi myös tukea laadun tavoittelemista kustannusten minimoimisen sijaan. Tutkimusten mukaan sellaiset yritykset menestyvät yhteistyötilanteissa, jotka kykenevät hallitsemaan muutostilanteita ja toimimaan laatu edellä. Näin ollen toimenpiteet, jotka edistävät ainoastaan kustannusten minimointia ja nopeuden maksimointia, eivät ole onnistuneen yhteistyön perusta. (Weber ym. 1991; Kirby 2003; Rhodes 2016.)

Ishizakan & Blakistonin (2012) 18 C -mallissa nousi esille myös kulttuurillinen sopivuus, joka voi vaikuttaa merkittävästi yhteistyön onnistumiseen. Osapuolten kulttuurien ei tarvitse olla samanlaiset onnistuakseen, mutta ymmärrys toisten tavoista on tärkeää.

Näin ollen onnistuakseen yritysten on hyvä tavata säännöllisesti, kysyä kysymyksiä ja pyrkiä täydelliseen ymmärrykseen. Vaikka operatiivisella tasolla toimenpiteet poikkeaisivat yritysten välillä, on yrityksiä ohjaavat arvot kuitenkin oltava keskenään yhteneväiset, jotta yhteistyö voi onnistua. (Ishizaka & Blakiston 2012: 1078.)

Ishizaka & Blakiston (2012) korostavat, että pitkä yhteistyö asiakkaan ja toimittajan välillä luo ympäristön, jossa vallitsee luottamus ja sitoutuminen. Näiden kahden tekijän on taas todettu edistävän suorituskykyä sekä parantavan yhteistyösuhteen laatua, kun asiakas kokee odotustensa täyttyneen (Rhodes ym. 2016: 64). Leen ym. (2011) mukaan luottamuksen merkitys on huomioitava ulkoistamisen jokaisessa vaiheessa, heti yhteistyön alusta sen päättämiseen. Jotta ulkoistamissuhdetta voidaan siis hallita tehokkaammin, on sen menestystekijöitä tärkeä peilata luottamuksen syntymisen ja kehittämisen näkökulmasta. Vaikka luottamus nähdäänkin yhtenä tärkeimpänä pitkän suhteen kulmakivenä, tuottaa se myös haasteita. Zhao & Tamer Cavusgil (2006) tiivistävät luottamuksen haasteet yhteen lauseeseen: se on vaikea luoda, ja helppo tuhota. (Hoecht & Trott 2006; Nadin 2008; Ishizaka & Blakiston 2012.)



### **3 Luottamus mainonnan ulkoistamisessa**

Tässä luvussa käsitellään luottamuksen syntymistä ja kehittymistä ulkoistamisen sekä siihen liittyvien menestystekijöiden näkökulmasta. Lisäksi esitellään kaksi teoreettista mallia, jotka tarkastelevat luottamusta erilaisista näkökulmista. Ensimmäinen teorioista on sosiaalisen vaihdon teoria, joka tarjoaa perusteet organisaatioiden välisiin suhteisiin sekä kommunikaation merkitykseen. Toinen esiteltävä teoria, transaktiokustannusteoria, taas käsittelee luottamusta opportunistin, tiedon jakamisen ja käyttäytymisen epävarmuuden kautta. Kyseiset teoriat määrittävät pohjan luvussa käsiteltäville luottamukseen vaikuttaville tekijöille sekä ulkoistuksen arvon ja onnistumisen maksimoinnille. (Chao ym. 2013; Mao ym. 2008.)

#### **3.1 Luottamus käsitteenä**

Luottamus on kiinnostanut tutkijoita jo vuosikymmenten ajan, sillä sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Luottamuksen merkitystä on käsitelty esimerkiksi sosiaalitieteissä, psykologiassa, johtamisessa sekä organisaatioiden eri toimintatavoissa. Tieteenhaarojen lukumäärän vuoksi luottamus on kuitenkin monimutkainen ilmiö ymmärtää; eri näkökulmien vuoksi tutkijat eivät ole pystyneet antamaan luottamuksen käsitteelle vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan käsitteen ymmärtäminen riippuu rajatusta kontekstista. (Oza ym. 2006; Ali Babar ym. 2007.)

Vaikka virallista viitekehystä ei ole annettu, arvioivat Beccera & Gupta (1999) lukuisten tutkijoiden hyväksyneen tietyt määritelmät luottamuksesta; on yleisesti tunnistettu, että luottamus voi vallita eri kohteiden välillä. Johnson-Georgen & Swapin (1982) mukaan luottamus kehittyy yksilöiden välillä, kun Gulati (1995) toteaa luottamuksen syntyvän myös eri organisaatioiden välillä. Zaheer ym. (1998) taas määrittelivät luottamuksen olevan mahdollista myös yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Näin ollen luottamus on kahdenkeskinen side, jossa osapuolina voi olla yksilöt tai yksilöistä koostuvat ryhmät organisaatioista koko yhteiskuntaan (Beccera & Gupta 1999: 181.)

Ulkoistamiseen liittyvät suhteet nähdään kirjallisuudessa strategisina kumppanuuksina, joiden luonteella on olennainen vaikutus ulkoistamisen onnistumiseen (Dyer & Singh 1998; Mazzola & Perrone 2013). Näin ollen ulkoistamisen näkökulmasta luottamus nähdään Kishoren ym. (2005) ja Leen & Choin (2011) mukaan sosiaalisena ulottuvuutena, joka rakentuu sekä organisaatioiden että ulkoistuksesta vastaavien yksilöiden välille ja tukee ulkoistamisen hyötyjä ulkoistuksen alusta aina sen päättymiseen asti. Tähän kontekstiin peilaten luottamus tarkoittaa ostajan luottoa ulkoistamispalvelun toimittajan uskottavuuteen ja hyvántahtoisuuteen; tällöin palvelun ostaja kokee, että toimittaja edistää ostajan etuja rehellisesti ja pyyteettömästi, ja toimii odotusten mukaisesti oikein (Schoenherr ym. 2015: 402).

Ulkoistusprosessiin liittyvään luottamukseen keskittyvä kirjallisuus keskittyy usein luottamukseen asiakkaan näkökulmasta, mutta Leen & Choin (2011) mukaan molempien osapuolien luottamus ja ymmärrys toisiaan kohtaan on elintärkeää, sillä yhteistyön onnistuminen on molempien yritysten harteilla. Myös Oza ym. (2006) huomioi molemmat osapuolet tutkimuksessaan; he määrittävät luottamuksen ulkoistamiskonseptissa tarkoittavan positiivisia odotuksia yhteistyöstä asiakkaan ja toimittajan puolelta. Tällöin molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita ylläpitämään suhdetta, kuitenkin tiedostaen odotusten riskit. Myös Dasin ja Tengin (2002) mukaan vastavuoroisuus on altis riskeille, ja riskin ottaminen kertoo luottamuksesta toiseen osapuoleen vahvistaen näin luottamuksen kehittymistä.

Strategiset kumppanuudet perustuvat kirjallisuudessa sosiaaliseen vaihtoon, jota useat tutkijat, kuten Blau (1964) sekä Cropanzano & Mitchell (2005) ovat tutkineet. Tutkijoiden mukaan luottamuksella on merkittävä vaikutus vaihdon tulokseen; se nähdään pitkien kumppanuuksien tukipilarina sekä liiketoiminnan jatkuvuuden ja tehokkuuden osatekijänä. Näin ollen myös käytännön näkökulmasta luottamuksen olemassaolo ulkoistuksen onnistumiseksi on Maon ym. (2008) mukaan ehdotonta. Qi & Chau (2013) korostavat luottamuksen määritelmää osana suhdetta; luottamus on aina ulkoistussuhteen merkittävä osatekijä, ja yhdessä sitoutumisen kanssa ne vaikuttavat

ulkoistuksen onnistumiseen positiivisesti. Luottamusta tulisi aina tarkastella osana kokonaisuutta, ei yksittäin sen monitasaisuuden vuoksi.

### **3.2 Sosiaalisen vaihdon teoria**

Luottamus on laajalti tutkittu käsite erityisesti sosiaalisen vaihdon kirjallisuudessa, sillä luottamuksella on tärkeä osa pitkien suhteiden kehityksessä sekä vaihtosuhteiden johtamisessa (Lee & Choi 2011: 97). Sosiaalisen vaihdon teoria onkin yksi tärkeimmistä organisaatioiden välisiä suhteita käsittelevistä teorioista; se pyrkii selittämään sosiaalisia rakenteita suhteisiin peilaten ja ymmärtämään vaihtosuhteita yksilöiden ja organisaatioiden välillä (Cropanzano & Mitchell 2005: 874).

Tunnetuimmat ja käytetyimmät sosiaalisen vaihdon teorial perustuvat Cookin ja Ricen (2003) mukaan psykologiseen ja sosiologiseen näkökulmaan, joita myöhemmin on onnistuttu soveltamaan myös organisaatioiden väliseen ammattimaiseen suhteeseen ekonomisesta lähtökohdasta. Tunnetuimmat teorial ovat Homansin (1961), Blaun (1964) sekä Emersonin (1972). Homansin (1961) kehittämän sosiaalisen käyttäytymisen teorian mukaan sosiaalinen vaihtaminen tarkoittaa suoran aineettoman tai aineellisten toiminnan vaihtamista vähintään kahden henkilön välillä, aiheuttaen seurauksenaan joko kuluja tai hyötyjä. Homansin teorian pohjana oli yksilöiden alkeellinen käyttäytyminen; jos osapuoli kokee saavansa konkreettista kiitosta tai palkitsevuutta teoistaan, hän todennäköisesti toistaa teon uudelleen. Mitä useammin tietty kannuste on aiemmin johtanut positiiviseen tulokseen, sitä todennäköisemmin siihen tartutaan.

Blaun (1964) teoriassa luottamus ja sitoutuminen ovat sosiaalisen vaihdannan ydinelementit, jotka luovat pysyviä sosiaalisia malleja. Hänen mukaansa näitä kahta osatekijää vahvistaa tiedon jakaminen, ja erityisesti tähän tutkijat ovat myöhemmissä teoksissaan perehtyneet. Jos osapuolet ovat halukkaampia jakamaan tietonsa sekä toimimaan vaihdannassa varovaisesti, lempeästi, luotettavasti ja sitoutuneesti, kokevat molemmat osapuolet saavansa haluamansa hyödyt yhteistyöstä. Näin suhde on molempia osapuolia tyydyttävä, ja sillä on paremmat mahdollisuudet toistua. (Moorman

ym. 1993; Qi & Chau 2013). Blaun (1964) tutkimukset perustuivat ryhmien muodostamiseen liittyviin tekijöihin, sosiaalisen rakenteiden muutoksiin sekä yhteisiin arvoihin. Hänen mukaansa eri ryhmien ja sosiaalisen toiminnan menestystekijä on yhteiset arvot, ja sosiaaliset vaihdot vaativat yhteistyötä, vastavuoroisuutta sekä kokonaisuuksien konkreettista vaihtamista.

Schoenherr ym. (2015) yhdisti Homansin (1961) ja Blaun (1964) teorian ajatukseen, jonka mukaan sosiaalisen vaihdon teoria perustuu oletuksiin ja väitteisiin. Teoria olettaa, että osapuolet käyttäytyvät rationaalisesti maksimoidakseen tuoton, ja tyytyväisyys on riippuvainen muista. Lisäksi teorian oletuksiin kuuluu, että yksilöt ovat orientoituneita tavoitteen saavuttamiseen ja kykenevät näin tunnistamaan ja arvioimaan eri vaihtoehtoja. Oletusten perusteella vaihdos nähdään sosiaalisena luottamuksena, ei sosiaalisena velkana, ja käyttäytyminen perustuu yhteisiin normeihin. Schoenherrin ym. (2015) mukaan teorian väittävät, että toiminnasta saatu onnistumisen tunne ja palkitsevuus saavat osapuolen toistamaan sen uudestaan. Mitä enemmän yhteistyöltä on odotettavissa positiivisia tuloksia tuoden sille enemmän arvoa, sitä todennäköisemmin se tehdään uudestaan. Osapuolet pyrkivät maksimoimaan yhteistyön arvon, mutta jos odotettua arvoa ei saada, todennäköisyys jatkolle pienenee. Väite on yhtenäinen Malatestan (1995) ajatusten kanssa, jota Cropanzano ja Mitchell (2005) siteeraavat tutkimuksessaan. Hänen mukaansa yksilöt palaavat niihin toimenpiteisiin, joista he hyötyvät. Tällöin yksilö on avuliaampi ja valmiimpi toimimaan yhteisen hyvän vuoksi sellaisen osapuolen kanssa, jonka kanssa sosiaalisen vaihdanta on käynnissä.

Emersonin (1972) näkemys sosiaalisen vaihdon teoriasta on saanut vahvasti vaikutteita Homansin ja Blaun teoksista. Hän keskittyi tutkimaan yksilöiden ja joukkojen välisiä suhteita. Emersonin mukaan sosiaalisen vaihdon tarkoituksena on siirtää arvostettuja resursseja sosiaalisten prosessien avulla. Hän esittää oletuksen jatkuvuudesta; resurssin jakamista jatketaan ainoastaan, jos sen toistaminen tuottaa arvokkaita tuloksia. Näin ollen sosiaalisen vaihdon kulmakiviä ovat resurssien saatavuus, valtasuhteet ja

riippuvaisuus. Jos toimijalla on hallussaan resurssit, joita muut tarvitsevat, on hänellä valta niiden kontrollointiin. Tällöin muut ovat riippuvaisia toimijasta, mutta toimija ei välttämättä ole riippuvainen muista.

Emerson (1972) nosti esille myös sosiaalisen vaihdon teorian moniulotteisuuden, minkä vuoksi monet teoriaa tutkineet ovat käsitelleet aihetta eri näkökulmista. Hänen mukaansa on kuitenkin yleisesti todettu, että sosiaalinen vaihdanta sisältää vuorovaikutusten ja interaktioiden jaksoja, jotka luovat erilaisia velvoitteita. Blaun (1964) mukaan nämä interaktiot ovat usein riippuvaisia toisten toimenpiteistä. Sosiaalisen vaihdon teoria esittää, että toisistaan riippuvaisilla toimenpiteillä on potentiaali laadukkaiden suhteiden luomiseen, jos vallitseva ympäristö on suhteen rakentamiselle suotuisa (Cropanzano & Mitchell 2005: 875).

Vaikka sosiaalisen vaihdon teoria on luotu selittämään yksilön käytöstä psykologian ja sosiologian näkökulmasta, sisältää Blaun (1964) teoria myös taloustieteellistä näkökulmaa, minkä vuoksi lukuisat johtamisen, markkinoinnin ja taloustieteen tutkijat ovat hyödyntäneet sosiaalisen vaihdon teoriaa omissa tutkimuksissaan ja pyrkineet tunnistamaan organisaatioiden välisten suhteiden ja vaihdannan onnistumiseen liittyvät tekijät. Blau (1964) nosti esille sosiaalisen vaihdannan tärkeyden taloustieteellisestä näkökulmasta; hänen mukaansa ainoastaan sosiaaliset vaihdannat luovat suhteen osapuolissa henkilökohtaisen velvollisuuden tunteen sekä kasvattavat luottamusta ja kiitollisuutta. Näin pelkästään taloudellinen suhtautuminen vaihdantaan ei edesauta suhteen kehittymistä, eikä sosiaalisen vaihdannan hyödyille voi asettaa konkreettisesti laskettavaa hintaa. (Cropanzano & Mitchell 2005: 882.)

Cropanzanon & Mitchellin (2005) mukaan sosiaalisen vaihdon teoria sisältää näkemyksen sosiaalisen vaihdannan suhteista, joka on tuonut lisäarvoa työyhteisön välisten suhteiden tutkimiseen. Heidän mukaansa sosiaalisen vaihdannan suhteet kehittyvät, kun yhteisön jäsenet välittävät muista luoden hyödyllisiä seurauksia. Hyödylliset toimenpiteet ja interaktiot vahvojen suhteiden välillä lisäävät työskentelyn

tehokkuutta ja vaikuttavat osapuolten asenteeseen positiivisesti (Cropanzano & Mitchell (2005: 882).

Dyerin & Singhin (1998) mukaan teoria on arvostettu organisaatioiden välisiin suhteisiin erikoistuneiden tutkijoiden keskuudessa, sillä se kykenee selittämään syvemmin alitajuntaista dynamiikkaa. Näin ollen myös sosiaalisen vaihdon teoriaa voidaan soveltaa myös toimittaja-ostaja-suhteissa (Chao ym. 2013: 1059). Suhteen luomisen ja kehittymisen kannalta löytyvien tekijöiden tärkeyttä on kyseenalaistettu ja korostettu eri tutkimuksissa, jolloin tutkijat ovat pyrkineet asettamaan tiettyjä tekijöitä ja ominaisuuksia tärkeämmäksi prioriteetiksi kuin toisia. (Qi & Chau 2013: 123.)

Teoriaa hyödyntävä, organisaatioiden välisiä suhteita käsittelevä kirjallisuus keskittyy erityisesti luottamuksen vaikutukseen ja kehittymiseen, sillä esimerkiksi Blau (1964 ja Holmes (1981) väittävät luottamuksen olevan avain suotuisaan sosiaaliseen vaihdantaan. Cropanzanon & Mitchellin (2005) mukaan luottamusta on tutkittu, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää vaihdannan merkitystä. Myös Wei ym. (2012) väittää, että koko sosiaalisen vaihdon teoriassa luottamusta käytetään selittämään osapuolten välistä toimintaa. Sosiaaliseen vaihtoon liittyviä tekijöitä peilataankin useissa tutkimuksissa luottamukseen. Kramerin & Tylerin (1996) mukaan vaihdannan osapuolet ovat motivoituneempia toteuttamaan velvollisuutensa ja vaalimaan yhteistyötä, jos heidän välillään vallitsee luottamus. Tällöin yhteistyö jatkuu, vaikka sen seurauksia ei voitaisi ennustaa.

### **3.3 Transaktiokustannusteoria**

Transaktiokustannusten taloustiede on Williamsonin (1989) mukaan teoria organisaatioiden transaktiokustannusten hallinnasta, jolla pyritään selittämään yritysten olemassaoloa sekä korporatiivisten rajojen määrittämistä. Tervio (2010) toteaa kyseessä olevan ajatus, jonka mukaan menestyvät organisaatiot kykenevät minimoimaan transaktiokustannukset, joista yksi tärkeimmistä on suhdekohtaiset transaktiokustannukset.

Williamsonin (1985) kehittämä transaktiokustannusteoria juontaa juurensa transaktiokustannusten taloustieteestä. Sosiaalisen näkökulman sijaan teoria pyrkii tarkastelemaan suhdetta taloudelliselta kantilta ja selittämään, miksi yritykset aloittavat suhteen toisen osapuolen kanssa (Chao ym. 2013: 1059). Teoriaa on myös hyödynnetty strategisten ilmiöiden erilaisuutta ja monipuolisuutta, suoria investointeja sekä yhteishankkeita käsittelevissä tutkimuksissa (Hill 1990: 500). Transaktiokustannusteoria sopii myös ulkoistamiseen liittyvään kirjallisuuteen, sillä Lacity & Hirschheimin (1993) mukaan ulkoistukset perustuvat tutkitusti kustannustehokkuuden tavoitteluun, ja kustannustehokkuutta arvioidaan kaikilla transaktiokuluilla sopimuksista hallinnointikuluihin. Näin ollen ulkoistuspäätökset tehdään transaktiokustannusten pohjalta.

Williamson (1985) käsittelee transaktiota vaihdantana, jossa osapuolet vaihtavat joko tuotteen tai palvelun. Hänen mukaansa transaktiot ja niiden hallinta aiheuttavat yritykselle erilaisia kustannuksia, minkä vuoksi yritykset pyrkivät tuottamaan palvelun tai valmistamaan tuotteen niin, että kustannuksia syntyy mahdollisimman vähän. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta yrityksen siis kannattaa ulkoistaa toimenpiteensä, jos siitä saadut hyödyt, eli kulujen minimoiminen ja tulojen kasvu, ylittää odotetut transaktiokustannukset (Bustinza ym. 2010: 277). Bustinzan ym. (2010) yritysten itsenäinen kasvutavoittelu ei voi jatkua loputtomiin, vaan jossain vaiheessa toimenpiteiden ylläpitämisen kustannukset ylittävät markkinoilla vallitsevat transaktiokustannukset, jolloin kasvu ei ole enää kannattavaa.

Williamson (1989) korostaa, että transaktiokustannusten konkreettista määrää on vaikea arvioida. Hän kuitenkin korostaa epävarmuuden, opportunistin ja transaktiotyyppien vaikuttavan transaktiokustannuksiin. Myös Hill (1990) sekä Chiles & McMackin (1996) toteavat opportunistin olevan yksi transaktiokustannusten yleisesti todetuista riippuvuustekijöistä.

Teoriassa opportunisti viittaa ajatukseen, jonka mukaan yksilöt käyttäytyvät itsekkäästi ja ovelasti. Opportunismien vallitessa myös tiedon jakaminen on puutteellista ja toiminta harhaanjohtavaa sekä vääristävää. (Williamson 1985: 47). Lain ym. (2012) mukaan opportunisti viittaa toimintaan, jossa pyritään maksimoimaan saadut hyödyt muiden kustannuksella aiheuttaen heille haittaa.

Opportunistinen käyttäytyminen voi olla merkittävä uhka ulkoistukselle, sillä se aiheuttaa ylimääräisiä tarkkailukuluja, heikentää suhteen laatua ja johtaa pahimmillaan jopa yhteistyön lopettamiseen. Ulkoistuksen onnistumisen näkökulmasta opportunistien olemassaolo on merkittävä uhka, sillä sen kehittyminen on todennäköisempää suhteessa, jossa osapuolet eivät kuulu samaan organisaatioon. Tällöin oman edun tavoittelu voi heikentää suhteen luomisprosessia. (Lai ym. 2012: 2501.)

Opportunistien syntyminen on Williamsonin (1985) mukaan todennäköisempää, kun omaisuuden ja etujen määrä vaihdossa kasvaa. Saadun hyödyn määrä ei kuitenkaan automaattisesti tee käyttäytymisestä opportunistista; jos henkilö luottaa toiseen, hänellä ei ole tarvetta toimia pelkästään omia etuja ajatellen (Hill 1990: 502). Myös Luon (2002) mukaan luottamus vähentää opportunistista käytöstä, ja näin madaltaa transaktiokustannuksia ja tuottaa toivottuja tuloksia investoinnille eli ulkoistusprosessille.

Tutkijoiden mukaan luottamuksen rakentaminen on tehokas keino pitkien suhteiden ja sitoutumisen hallintaan, jotka osaltaan vähentävät opportunistia. (Morgan & Hunt 1994; Zhao ym. 2008). Myös Wu ym. (2007) toteavat tutkimuksessaan luottamuksen olevan ainoa tehokas keino vähentää toimittajan opportunistia. Jos osapuolet luottavat toisiinsa ja tuntevat olevansa luotettavia, he todennäköisesti ymmärtävät osapuolten odotukset ja mielenkiinnon kohteet paremmin, jolloin oman edun hankkiminen ja opportunisti vähenevät. Näin ollen luottamus suojaa yhteistyötä opportunistilta. (Lai ym. 2012: 2504.)



Toinen transaktiokustannuksia lisäävä tekijä on epävarmuus, joka vallitsee transaktioita suorittaessa. Kogutin (1989) ja Andersonin (1988) mukaan epävarmuus, erityisesti ympäristön aiheuttamana, on yksi opportunistia ruokkiva tekijä, sillä siitä syntyy ylimääräisiä kustannuksia. Dixit & Pindyck (1994) esittävät epävarmuuden ja kustannusten kasvamisen vähentävän transaktiosta odotettuja tuloksia, ja näin vaikuttavan negatiivisesti suhteen pysyvyyteen. Jos kustannukset kasvavat kohtuuttoman suuriksi ja ylittävät osapuolten sietokyvyn, he Hillin (1990) mukaan unohtavat toistensa auttamisen ja alkavat käyttäytymään opportunistisesti. Epävarmuus vaikuttaa sekä suhteen laatuun että ulkoistuksen toteutukseen, sillä sen seurauksena sopimukset tehdään monimutkaisiksi, jolloin hyvän ja pysyvän suhteen luominen on haastavampaa. Tällöin myös opportunistille on enemmän tilaa. (Lai ym. 2012: 2505.)

Williamson (1985) korostaa myös kustannusten kasvun laajempaa vaikutusta; epävarmuuden vallitessa yrityksillä on kasvavampi tarve muokata strategioitaan odottamattomien ja satunnaisten menojen mukaisesti. Claron ym. (2003) mukaan tällaisessa tilanteessa ulkoistukset saatetaan neuvotella uudelleen ainoastaan omien etujen mukaisesti. Tällöin epävarmuus vaikuttaa myös jaetun tiedon laatuun, joka heikentää suhdetta. Myös Gu ym. (2008) totesivat epävarman ympäristön erityisesti kilpailutilanteen vallitessa olevan riski suhteen luomiselle, sillä kovan kilpailun alla yritykset toimivat helposti omia voittojaan ajatellen. Heidän mukaansa omaa voittoa ohjaavat toimenpiteet johtavat usein erimielisyyksiin ja suhteen kestävyys. Lai ym. (2012) uskovat, että erittäin epävarmassa ympäristössä luottamuksen merkitys opportunistin poistamisessa on entistä suurempi. Heidän tutkimuksensa mukaan ympäristön aikaansaama epävarmuus ruokkii opportunistin syntyä, kun taas luottamus poistaa sitä.

### **3.4 Luottamukseen vaikuttavat tekijät**

Sosiaalisen vaihdon teoriassa tiettyjen osatekijöiden on todettu olevan laadukkaan yhteistyön rakentamisen merkittävimmät kulmakivet. Erityisesti luottamuksen ja osapuolten riippuvuuden on katsottu vaikuttavan osapuolten motivoitumiseen ja

sitoutumiseen. Myös transaktiokustannusteorian kautta on pyritty arvioimaan tiettyjen osatekijöiden vaikutusta luottamuksen merkitykseen. Tässä osiossa esitellään kyseisten teorioita hyödyntäneiden tutkijoiden löydöksiä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä.

### **3.4.1 Sitoutuminen**

Blaun (1964) mukaan onnistuneet sosiaaliset vaihdannat saattavat johtaa toivottuun tilanteeseen, jossa yksilö tuntee uskollisuutta toista osapuolta kohtaan. Myös Mathieu & Zajac (1990) väittävät uskollisuuden ennustavan yhteistyön onnistumisen. Siksi Morgan ja Hunt (1994) tutkivat luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä erityisesti markkinoinnin näkökulmasta ja etsivät suhteisiin vaikuttavia tekijöitä. Heidän mukaansa sitoutuminen vaatii osapuolilta haavoittuvuutta ja alttiutta riskille, minkä vuoksi osapuolet haluavat toimia ainoastaan luotettavan toimijan kanssa. Epäluottamuksella on negatiivisia vaikutuksia sitoutumiseen, jolloin pitkien suhteiden sijaan vaihdannasta tulee vain kertaluontoinen ja lyhytaikainen (McDonald 1981:834).

Morganin ja Huntin (1994) mukaan luottamus ja sen seurauksena sitoutuminen kehittyvät, kun yhteistyön osapuolet tarjoavat resurssinsa, mahdollisuutensa sekä hyötynsä, joilla on oleellista vaikutusta yhteiseen hyvään. Luottamus ja sitoutuminen myös vahvistuvat, kun osapuolet jakavat samat arvot ja jakavat aktiivisesti arvokasta tietoa markkinoiden tilasta, odotuksista sekä kehityskohteista. Osapuolten hyväksikäyttö taas heikentää sitoutumista.

Doney & Cannon (1997) tutkivat myös sitoutumisen merkitystä, sillä heidän mukaansa luottamus ja sitoutuminen johtaa pitkiin toimittaja-ostaja-suhteisiin. Luottamuksen rakentaminen on kallis ja pitkä prosessi, mutta uskollisuuden luominen on toimittajan liiketoiminnan kannalta ehdotonta. Vaikka toimittajan valintaan vaikuttaa ensisijaisesti toimittajan kyky toteuttaa toivotut velvollisuudet ja siihen liittyvät kustannukset, on luottamuksella kuitenkin vaikutus siihen, jatkuuko yhteistyö tulevaisuudessa.

Goo ym. (2007) puoltaa pitkien suhteiden merkitystä myös transaktiokustannusten näkökulmasta, sillä kumppanin vaihtaminen aiheuttaa ylimääräisiä transaktiokustannuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaan osallistuminen projektiin vaikuttaa positiivisesti suhteen pituuteen. Näin ollen toimittajan sitoutuminen ei riitä, vaan myös asiakas on sitoutettava yhteistyöhön. Goon ym. (2007) tutkimuksesta selvisi, että ulkoistusprojektit, joissa oli huomattavissa selkeitä panostuksia suhteen ylläpitämiseen, kestivät muita projekteja pidempään. Sen sijaan projektit, joissa vallitsi epävarmuus, loppuivat nopeasti. Goo ym. (2007) huomasivat myös opportunismin riskin pienenevän, jos osapuolet osoittavat aktiivisuutta ja yhteistyöhalukkuutta jo yhteistyön neuvottelu- ja aloitusvaiheessa.

Sitoutuminen on kuitenkin oltava aina molemminpuolista (Das & Teng 2002: 455). Rhodesin ym. (2016) mukaan asiakasyritykset vaativat toimittajaltaan vahvaa sitoutumista, jotta mahdollisuus opportunistiseen käytökseen vähenee. Myös Lai ym. (2012) hyödynsivät transaktiokustannusteoriaa tutkiessaan opportunismin ehkäisemistä luottamuksen kautta logistiikan ulkoistussuhteissa. Heidän mukaansa relationaaliset normit, kuten joustavuus, tiedon jakaminen ja solidaarisuus, edesauttavat luottamuksen syntyä ulkoistussuhteessa, ja näin vaikuttavat myös opportunismin poistamiseen. Aito sitoutuminen vaatii kuitenkin Rhodesin ym. (2016) mukaan yhteiset säännöt sitoutumisen tarkoituksesta; ulkoistuksen osapuolten tulisi tunnistaa ja sisäistää toistensa normit ja arvot, jotta voidaan luoda yhteinen toimintatapa, joka tekee tiedon jakamisesta tehokkaampaa luoden täsmällisen ja joustavan, molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön. Jos yritykset panostavat tiedon jakamiseen ja mukautuvat tilanteeseen joustavammin, he todennäköisesti ymmärtävät toisiaan paremmin ja ovat avoimempia luottamuksen rakentamiselle. (Lai ym. 2012: 2510.)

Ymmärrys toista osapuolta kohtaan näkyy myös prosessin integroinnissa. Jos osapuolet ymmärtävät toistensa sisäiset prosessit ja sovittavat toimintansa yhteisiin tavoitteisiin, parantaa se projektiin sitoutumista ja edesauttaa luottamuksen syntymistä. Siksi on Walkerin ym. (2009) mukaan tärkeää, että ulkoistamisen osapuolet ymmärtävät,

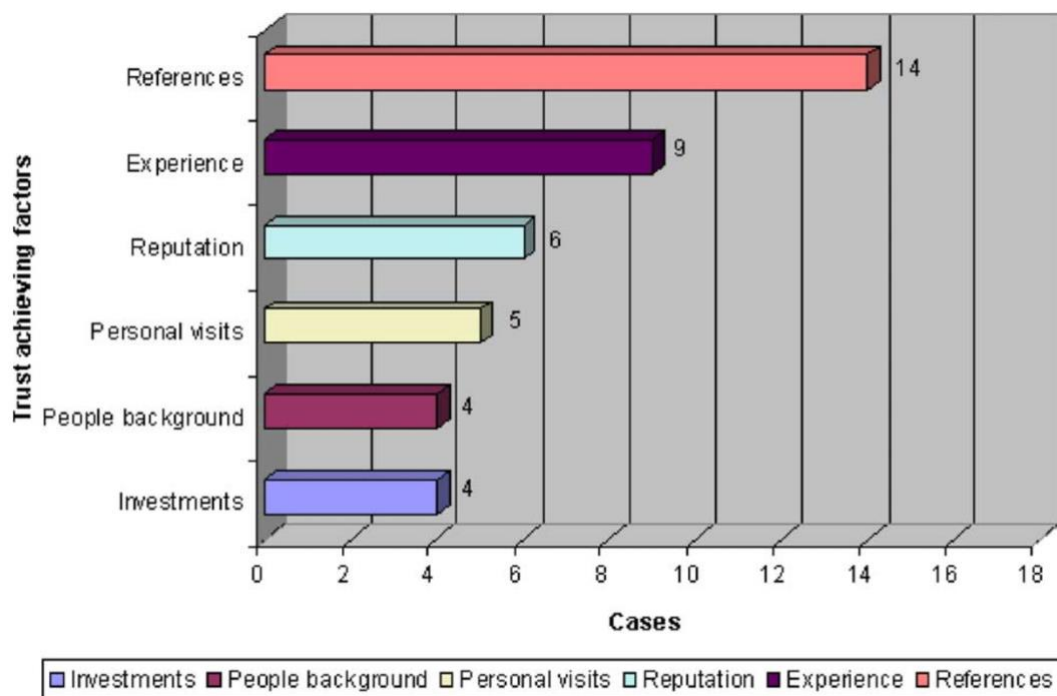
millaiset vaikutukset erilaisilla ulkoistamistavoilla on sitoutumiseen. Christopher (2000) korostaa, että toisten prosesseihin sopeutuminen voi vaatia osapuolilta merkittävää sisäistä uudelleenjärjestämistä, mikä näkyy toiselle osapuolelle vahvana sitoutumisen merkinä. Ymmärtäväinen ja sopeutuva kumppani kykenee nimittäin laajentamaan rajojaan, kommunikoimaan ongelmista paremmin sekä mahdollistamaan molempien osapuolten osallisuuden jatkuvan arvioimisen, mikä taas ruokkii luottamusta. Ilman prosessien ymmärtämistä ja niiden integroimista ulkoistamisprosessilla ei ole konkreettista rakennetta, mikä hankaloittaa sen seuraamista ja hallintaa sekä informaation kulkua. Nämä taas tuottavat haasteita luottamuksen rakentamiselle. Lisäksi keskinäinen ymmärrys helpottaa kommunikointia, tehden jaetusta tiedosta läpinäkyvämpää. (Schoenherr ym. 2015: 402–403.)

Luottamuksesta puhuttaessa on huomioitava myös osapuolten roolit. Doneyn ja Cannonin (1997) mukaan luottamus ei aina rakennu ainoastaan osapuolina olevien yritysten välille, vaan luottamus voi rakentua myös vastuuhenkilöiden välille. Tällöin luottamuksen kohteena on suhteen yhteyshenkilö, eikä koko yritys. Luottamus olisi kuitenkin tärkeämpää rakentaa yritysten välille, sillä luottamuksen siirtäminen vastuuhenkilöltä toiselle voi olla vaikeaa, ja uuden suhteen luominen tyhjältä pohjalta on huomattavasti haastavampaa, kuin pitkän yhteistyösuhteen ylläpitäminen. Myös Laaksonen ym. (2008) korostavat, että yritysten välille rakennettu luottamus todennäköisesti kestää pidempään kuin yksilöiden välille rakennettu luottamus. Smith ym. (1995) kuitenkin väittävät, että yhteistyön aloittaminen edellyttää, että kahden yksilön välillä on luottamus.

### **3.4.2 Ennakko-odotukset toimittajasta**

Laaksonen ym. (2008) huomasivat tutkimuksessaan, että ulkoistusprosessin toimittajan valintaan vaikutti luottamus yritystä kohtaan sekä toimittajan resurssien laadukkuus. Toimittajan tarjoamien palveluiden hintojen tuli olla kilpailukykyisiä, mutta palvelun hinta koettiin kuitenkin toissijaiseksi valintakriteeriksi. Näin ollen luottamus on luotava jo ennen yhteistyön alkamista.

Chou ym. (2006) tutkivat tarkemmin luottamuksen syntyä ulkoistussuhteen alkumetreillä. He huomasivat, että asiakasyrityksen sitoutumisen tasoon vaikuttaa asennoituminen ja ennako-odotukset toimittajaa kohtaan. Heidän mukaansa asiakkaan luottamuksen ja varmuuden syntymiseen vaikutti toimittajan maine, referenssit, kokemukset sekä yhteyshenkilön sosiaaliset taidot. Näin ollen yksilön panoksella on



**Kuva 1. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat ominaisuudet (Oza ym. 2006:349).**

luottamus voi kuitenkin olla ulkoistussuhteelle myös haitaksi, sillä vahvassa kahdenkeskisessä luottamuksessa voi odotukset toista kohtaan olla liian korkeat, mikä aiheuttaa toiminnalle tarpeettoman paineen sekä vaikuttaa negatiivisesti päätösten rationaalisuuteen. (Chou ym. 2006: 254–255.)

Myös Oza ym. (2006) tutkivat luottamusta kahdesta eri näkökulmasta; tutkimuksessaan he pyrkivät selvittämään toimittajayritysten avulla tekijät, jotka edesauttavat luottamuksen syntyä ja tekijät, jotka taas auttavat ylläpitämään luottamusta. Kuviosta 1

huomataan, että tutkimuksen 18 osallistujasta toimittajasta 14 koki, että yrityksen referensseillä oli vaikutus luottamuksen syntymiseen, sillä vertaistarinoiden avulla asiakas ymmärtää paremmin toimittajayrityksen vahvuudet ja saa vahvemman tuntuman yrityksen osaamisesta. Erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaalle annettiin heidän tilanteeseensa sopivat referenssit, vaikuttivat merkittävästi luottamuksen syntymiseen. (Oza ym. 2006: 350.)

Ozan ym. (2006) löydökset olivat yhteneväiset Choun ym. (2006) kanssa myös kokemusten ja maineen osalta. Yhdeksän, eli puolet toimittajista koki pitkän alan kokemuksen olleen merkittävä tekijä luottamuksen syntymisessä. Kokemuksen lisäksi myös toimittajayrityksen maineen ja erilaisten sertifikaattien katsottiin vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Noin neljäsosa vastaajista taas pitivät asiakkaiden vierailua tärkeänä; kun asiakas vierailee toimittajan tiloissa, saa hän paremmat mahdollisuudet tutustua toimittajan toimintatapoihin ja resursseihin. Asiakas myös kokee saavansa enemmän arvoa toimittajalta, jos he ovat valmiita investoimaan asiakkaan projektiin tai tarjoavat parhaat tekijänsä projektiin. Näin ollen luottamuksen syntyyn vaikuttaa myös projektiin osallistuvien työntekijöiden taustat ja kokemukset. (Oza ym. 2006: 350.)

### **3.4.3 Kommunikaatio ja tiedon jakaminen**

Yksi ulkoistamisen menestystekijä on toimiva kommunikaatio osapuolten välillä, joka vaikuttaa ulkoistuksen toimivuuden lisäksi myös yhteistyössä vallitsevaan luottamukseen. Walkerin ym. (2009) tutkimuksen mukaan erityisesti markkinoinnin ulkoistamisessa suurimmat syyt osapuolten tyytymättömyyteen ja epäilyihin johtuu me vastaan te - tyyppisestä vastakkainasettelusta, minkä vuoksi haluttuihin tavoitteisiin ei päästä. Osapuolet nostivat ongelman ratkaisuksi kommunikaation tason ja tiheyden kehittämisen. Kommunikaation on todettu myös luovan paremmat olosuhteet sitoutumiselle; mitä enemmän aktiivisuutta osapuolten välillä on keskenään, sitä laadukkaammaksi osapuolten välinen suhde muodostuu. (Morgan & Hunt 1994; Rhodes ym. 2016.)

Leen & Kimin (2005) mukaan kommunikoinnin ja työntekijöiden sitoutumisessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota tiedon jakamiseen, jotta vahvan suhteen muodostaminen osapuolten välille on edes mahdollista. Myös Goo ym. (2007) korostavat löydöksissään tiedon jakamisen tärkeyttä; vastavuoroinen työskentely sekä yhteistyö ovat välttämättömiä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja tiedon jakaminen auttaa ymmärtämään toisten toimintatapoja. Asiakas on Goon ym. (2007) mukaan valmiimpi panostamaan suhteen ylläpitämiseen, kun hän kokee oppivansa uutta toimittajaltaan. Myös Laaksonen ym. (2008) korostivat, että erityisesti yrityksen välisen luottamuksen rakentamisessa osaamisen ja aineettomien resurssien siirtäminen osapuolten välillä on ehdotonta. Goon ym. (2007) tutkimuksen mukaan onnistuneessa ulkoistamisessa yhteistyö nähtiin strategisena kumppanuutena käytännöllisen kumppanuuden sijaan; käytännön toimenpiteet voi hoitaa kuka tahansa toimittaja, mutta lisäarvon tuominen jollain muulla tavalla luo pohjaa kestäväälle suhteelle. Näin ollen tiedon jakaminen vahvistaa luottamusta, mutta toisinaan se on myös luottamuksen lopputulos. Onnistunut prosessien integrointi ja siitä syntynyt luottamus vaikuttaa merkittävästi nimittäin siihen, mitä tietoa yritys antaa toiselle. Jos asiakas kokee luottavansa toimittajaansa, antaa se hänelle tarkempaa ja salaisempaa dataa liiketoiminnan tilasta. Kun toimittaja ymmärtää liiketoiminnan kokonaisluvuista tarkemmin, voi hän tehdä toiminnassaan parempia ratkaisuja ja edistää ulkoistusprosessia. (Schoenherr ym. 2015: 403.)

Tutkimukset ovat todenneet luottamuksen ja riippuvuuden olevan tärkeimmät osatekijät osapuolten motivoinnissa yhteistyön panostamiseen (Park ym. 2015: 195). Riippuvuus tarkoittaa tässä yhteydessä asiakkaan tarvetta toimittajasuhteen ylläpitämiseen, jotta toimittaja voi saavuttaa sovitut tavoitteet. Erityisesti palveluiden ulkoistamisessa riippuvuuden ja luottamuksen taso ovat tärkeimmät osatekijät arvioimaan osapuolten välisen suhteen suuntaa. Siksi Park ym. (2015) tutkivat tiedon jakamista riippuvuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa sosiaalisen vaihdon teoriassa esitetyt vaihdannan keinot vahvistavat riippuvuuden ylläpitämistä ulkoistussuhteissa. Riippuvuus toisesta taas luo tarpeen tiedon jakamiselle. Park ym. (2015) korostaa, että pelkän tiedon

jakaminen ei suoraan luo luottamusta, vaan luottamus syntyy tiedon uskottavuudesta sekä vaikutuksesta riippuvuuden epäsuorana lopputuloksena. Näin ollen tiedon on oltava uskottavaa ja sillä on oltava vaikutusta vastaanottajaan, jotta se voi kasvattaa luottamusta osapuolten välillä. Tiedon laatu ei kuitenkaan aina takaa suhteen pysyvyyttä; Goon ym. (2007) mukaan asiakas voi pitää toimittajan antamia tietoja läpinäkyvänä ja laadukkaana, mutta silti kokea, ettei toimittaja pysty tuottamaan heille tarpeeksi arvoa. Näin ollen myös aikaansaadut tulokset on otettava huomioon.

#### **3.4.4 Kontrolli ja prosessien hallinta**

Kalkmanin & de Waarin (2017) mukaan kontrolli on yksi organisaation toiminnan tukipilareista, mikä näkyy erityisesti organisaation rakenteessa, formalisoinnissa ja hierarkiassa. Viime vuosikymmeninä työympäristö on kehittynyt avoimemmaksi ja organisaatioiden rakenne enemmän tiimilähtöiseksi, minkä vuoksi tarve osallistuttavalle johtamistyyliä on kasvanut. Näin ollen luottamuksen merkitys osana yrityksen kontrolleja on vahvistunut. Useat tutkijat ovat viime vuosina keskittyneet pohtimaan kontrollin ja prosessin suhdetta keskenään, sillä luottamuksen oletetaan vähentävän kontrollin tarvetta, mutta samalla kontrollia tarvitaan organisaation toimimiseksi. (Kalkman & de Waar 2017: 891.)

Kontrollin näkökulma tuo haasteita myös ulkoistusprosessissa; yksi ulkoistuksen riskeistä kontrollin menettäminen, joka aiheuttaa asiakkaassa epävarmuuden tunnetta. Tällä taas on vaikutus luottamuksen syntymiseen, sillä asiakas kokee, ettei se kykene samalla tavalla ennustamaan prosessin lopputulosta. Maon ym. (2008) mukaan luottamus ja kontrolli ovat elintärkeitä hyvän yhteistyön saavuttamiseksi, ja siksi asiakkaan on tärkeä osata hallita ulkoistussuhdetta sekä vaalia luottamusta toimittajaan kohtaan, jotta se voi varmistaa prosessin laadun. Kontrollin tason onkin katsottu olevan ulkoistuksen hallintaprosessin suora tulos, jota voidaan hallita erilaisten kontrollimekanismien tavoin. Siksi Mao ym. (2008) rakensivat tutkimusmallin, jonka avulla tutkittiin luottamuksen rakentamisen ja kontrollimekanismien vaikutusta toimittajan suorituskykyyn. Luottamuksen rakentamisen Mao ym. (2008) näki tiedon jakamisena, kommunikaation



laatuna sekä vastuiden sovittamisena yrityksen sisälle. Sen sijaan kontrollimekanismeiksi he määrittivät tavoitteiden asettamisen sekä kulttuurien yhdistämisen.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että ulkoistamisprosessissa tiedon jakaminen, kommunikoinnin laatu ja vastuiden sovitus yrityksen sisällä olivat erittäin oleellisia luottamuksen synnyssä. Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan pääty tähän, vaan vakaan suhteen syntymisen jälkeen on tärkeä keskittyä osapuolten tiettyihin toimintoihin sekä motiiveihin, jotta osapuolet saavat itseluottamusta toimintaan. Kun suhteessa vallitsee korkea luottamus, on ulkoistuksessa korkeammat laatustandardit sekä suurempi panostus, joka kuitenkin taas saattaa lisätä kustannuksia, vaikka luottamuksen on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu vähentävän transaktiokustannuksia. Tutkimuksen mukaan kuluja saadaan kuitenkin hallittua paremmin, jos asiakkaalla on vahva kontrolli toimittajaa kohtaan. Korkealla kontrollilla ei kuitenkaan ollut vaikutusta laatuun. Näin ollen luottamuksella voidaan kehittää prosessin laatua ja yhteistyösuhdetta, ja kontrollilla voidaan ainoastaan vaikuttaa kulujen hallintaan. Toisin sanoen, luottamus ja kontrolli toimivat yhteistyössä, sillä pelkän kontrollin avulla ei voida taata parhainta mahdollista laatua. (Mao ym. 2008: 489.)

Kontrollin olemassaolo on kuitenkin aiheuttanut tutkijoissa erimielisyyksiä; osan mielestä valvontajärjestelmät ja luottamus voivat toimia yhtä aikaa toisiaan tukien, mutta osan mukaan vahva kontrollin tarve myrkyttää luottamuksen rakentumisen. Jälkimmäinen näkemys toimii myös toiseen suuntaan, jolloin kontrollin tarve vähenee luottamuksen kasvaessa. Valtaosa kirjallisuudesta kuitenkin päätyy lopputulemaan, jossa suhde ei voi koskaan rakentua ainoastaan toisen varaan (Kalkman & de Waar 2017: 891). Luottamusta tai kontrollia ei saa myöskään käyttää hyväksi (Bachmann ym. 2001: 5). Heiskanen ym. (2008) tiivistävät kontrollin ja vallankäytön olevan tärkeitä elementtejä kahden osapuolen välisessä suhteessa, sillä pitkällä aikavälillä nämä osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia. Valtaa on kuitenkin käytettävä varovaisesti. Myös Bachmannin ym. (2001) mukaan organisaatioiden tulisi rakentaa joustavia mutta riippuvaisia suhteita, jotta se voi ylläpitää sopivan kontrollin tason.

Langfield-Smith & Smith (2003) uskovat oikean ja tehokkaan hallinto- ja valvontajärjestelmän pienentävän kontrollin puutetta sekä luottamuksen syntyä, pienentäen samalla myös ulkoistamisen epäonnistumisen riskiä. Poppo & Zenger (2002) korostavat erityisesti sosiaaliin prosesseihin perustuvan hallintojärjestelmän tukevan kirjallisia sopimuksia, joiden avulla voidaan taata kontrollin taso asiakkaan näkökulmasta. Mouritsenin ym. (2001) mukaan virallisen valvontajärjestelmän sopiminen toimittajan kanssa takaa kontrollin ylläpitämisen ja sekä läpinäkyvyyden, ja lisää molempien osapuolten tietoisuutta projektin etenemisestä. Myös Emsley & Kidon (2007) toteavat kontrolliin liittyvien tietojen jakamisen vaikuttavan suhteen laatuun joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yhteistyössä pitäisi selkeästi esimerkiksi raportoida varoihin liittyvät tiedot, kuten kulut sekä tulokset ja niiden kehitykset (Langfield-Smith & Smith 2003: 284–285.) Tällaiset laskentatoimeen liittyvät, kontrollia tukevat tiedot eivät kuitenkaan suoraan lisää luottamusta, vaan lisäävät kontrollin tunnetta (Vosselman & van der Meer-Kooistra 2009: 269).

Luottamus on merkittävä osa yrityksen toimintaa, mutta kontrollilla on taipumus dominoida luottamuksen osuutta erityisesti prosessien alkuvaiheessa, ennen kuin yhteistyö näiden osa-alueiden välillä kehittyy toisiaan tukeviksi (Kalkman & de Waar 2017: 891). Tomkinsin (2001) mukaan kontrollin kasvattaminen lisää luottamusta; kun suhteen alussa panostetaan kontrolliin, panostetaan yhteistyöhön todennäköisesti enemmän tulevaisuudessa. Ulkoistuksen näkökulmasta Goo ym. (2007) korostavat pitkien suhteiden vaikutusta kontrollin tasoon; kun suhde on jatkunut pitkään, on tehdyistä toimenpiteistä ehditty oppia ja niitä kehittää tarvittavaan suuntaan. Näin ollen toimittajalla on paljon tietoa hallussaan ja pitkällä aikavälillä suhteesta tulee strateginen yhteistyö, jossa toimittaja voi toimia omatoimisesti ja jatkaa ulkoistustoimenpiteitä ilman ylimääräistä koordinoitua tai kontrollia. Tällainen toiminta on kuitenkin edellyttävä, että kommunikaatio osapuolten välillä toimii ja siihen panostetaan. Pitkässä yhteistyössä asiakkaalla on hyvä olla tekemällä opitaan -asenne, jotta yhteistyöstä saadaan mahdollinen potentiaali irti.

Cropanzano & Mitchell (2005) nostavat transaktiokustannusteorian pohjalta riskin taloudellisista odotuksista, joka on suhteessa myös kontrolliin; kun toimittajalla on vastuu tietyn prosessin toteuttamisesta, on hänellä vastuu myös tuloksista. Jos tulokset puhuvat positiivisesti puolestaan, voi se vahvistaa suhdetta ja pienentää kontrollin tarvetta, mutta heikot tulokset taas voidaan kokea toimittajan petoksena. Tällöin osapuolten välinen suhde voi kokea pysyvän kolauksen, jota on haastava korjata. Sosiaalisen vaihdannan ansiosta kuitenkin hyvä luottamuksen taso ja riskien avoin kommunikointi minimoivat kontrollin kiristämisen tarvetta sekä negatiivisen asennoitumisen syntyä. Kuitenkin Langfield-Smith & Smith (2003) kontrollimekanismien ja luottamuksen vaikutusta tutkiessaan huomasivat, että luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa sopimusten luonteen muuttuminen; jos tulokselliset vaatimukset tiukentuvat, muuttuu luottamukseen perustuva kontrolli ajan kanssa byrokratiaan ja tiukempaan kontrolliin.

Ozan ym. (2006) tutkimuksen mukaan toimittajan läpinäkyvyys vaikuttaa luottamuksen ylläpitämiseen positiivisesti. Toisin sanoen, toimittajan on pyrittävä raportoimaan ja kertomaan realistisesti sekä rehellisesti toiminnastaan koko prosessin hallinnan ajan, aina sen aloittamisesta tulosten raportointiin. Myös toiminnan tai tulosten demonstrointi koettiin tutkimuksen mukaan luottamusta ylläpitäviksi tekijöiksi, kun toimittaja havainnollisti esittämänsä asiat asiakkaan ymmärrettävällä tavalla. (Oza ym. 2006: 351.)

### **3.4.5 Sopimusten merkitys**

Transaktiokustannusteoria sekä sosiaalisen vaihdon teoria esittävät kaksi erilaista keinoa ulkoistuksen tehostamiseen; kontrollia ja valtaa hallitaan tarkoilla sopimuksilla ja yhteistyön laatua kehitetään luottamuksen rakentamisella (Mao ym. 2008: 483). Gulatin (1995) mukaan opportunistiin varaudutaan sopimuksilla, jotta osapuolet eivät pääse toimimaan täysin omien etujen mukaisesti. Sopimusten tarkoituksena on myös vähentää

ennen kaikkea asiakkaassa vallitsevaa epävarmuutta ja mahdollistaa kontrollin säilyminen (Herath & Kishore 2009; Mao ym. 2008).

Mao ym. (2008) sekä Lee ym. (2011) kuitenkin korostavat, että täyden kontrollin pitäminen on sopimusten kautta haastavaa, sillä luottamusta ja sitoutumista ei voida kirjoittaa sopimukseen, vaan ne ovat aineettomia ominaisuuksia. Siksi luottamus on luotava muulla tavalla. Mirandan & Kavanin (2005) mukaan yhteistyötä ei voida jättää oman onnensa nojaan sopimusten teon jälkeen, vaan sille täytyy antaa täysi huomio. Näin ollen heistä yhteistyön onnistumisen ydin on luoda ensin kirjallinen sopimus, jonka jälkeen yhteistyö jatkuu psykologisen sopimuksen mukaisesti.

Yhdessä laadittujen virallisten sopimusten on Leen ja Kimin (2005) mukaan kuitenkin katsottu vahvistavan keskinäistä luottamusta sekä sidettä, sillä sopimuksen laatiminen määrittää yhteistyölle viitekehyksen ja näin tarjoaa molempien osapuolien odotuksille ja velvollisuuksille suuntaviivat. Ideaalitilanteessa osapuolet pyrkivät noudattamaan sopimusta vilpittömästi, sillä tällöin voidaan kasvattaa luottamusta. Luottamuksen rakentaminen sopimusten avulla kuitenkin edellyttää, että sopimus on laadittu molempien etuja tasa-arvoisesti ajatellen (Webb & Laborde 2005: 439). Argyresin & Liebeskindin (1999) tutkimus kuitenkin korostaa, että erityisesti osapuolten neuvotteluvallalla voi olla vaikutus ulkoistuksen lopputulokseen. Myös arvioidut transaktiokustannuksien on katsottu määrittävän yleisen transaktiokustannusteorian mukaan yhteistyöhön laaditun sopimuksen luonteen. Tällöin esimerkiksi sopimusten neuvottelusta ja laatimisesta sekä sen hallinnoimisesta syntyneet kulut nähdään transaktiokustannuksina. (Gulati 1995: 86–88.)

Sopimusten laatimisessa merkittäväksi osatekijäksi on todettu sopimuksen pituuden määrittäminen. Pitkät sopimukset takaavat toimittajalle vakaan ja pitkäaikaisen tulon, ja pitkän yhteistyön aikana myös osapuolten välinen suhde voi kehittyä parhaiten. Myös pitkäaikaisen yhteistyön on todettu hyödyttävän myös asiakasta, kun ajan myötä toimintaa on voitu kehittää parempaan suuntaan. Pitkät sopimukset kuitenkin asettavat

asiakkaat eräänlaiseen pattitilanteeseen, jossa yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin maksaa toimittajalle toiminnasta, johon hän ei ole täysin tyytyväinen. Pitkät sopimukset eivät välttämättä joustaa tarpeen muutosten mukaan. Lyhyet sopimukset ovat pitkiä sopimuksia riskittömämpiä, mutta niiden aikana kehitystyötä ei saada aikaiseksi. Goon ym. (2007) mielestä ulkoistuksen onnistumisessa pitäisi kiinnittää huomiota suhteen ylläpitämiseen sopimuksen pituuden sijaan. Asiakas, joka on sitoutunut toimintaan, on hän valmiimpi jatkamaan yhteistyötä sopimuksen päättymisen jälkeenkin. Näin ollen asiakasta ei välttämättä tarvitse vangita pitkillä sopimuksilla. (Goo ym. 2009; Herath & Kishore 2009.)

Tutkijat Bragg (1998), Domberger (1998) ja Goo ym. (2009) ovat todenneet, että ainoastaan laillisiin sopimuksiin turvautuminen ulkoistamisprosessissa ei johda toivottuun lopputulokseen, sillä tällaiset sopimukset eivät voi koskaan olla täysin täydellisiä. Myös Mao ym. (2008) korostaa, että usein osapuolten välinen vuorovaikutus ylittää sovitut säännöt, sopimukset ja odotukset. Ulkoistamiseen liittyy yhteiset velvollisuudet, jotka ovat syntyneet annetuista lupauksista ja vastavuoroisesta vaihdannasta (Herath & Kishore 2009: 319). Myös Gulati (1995) toteaa sopimuksen luonteeseen ja sisältöön vaikuttavan luottamuksen taso; jos osapuolten välillä vallitsee luottamus, ei ole tarvetta rajoittaa toimintaa yksityiskohtaisilla säännöillä. Odotettujen velvollisuuksien laiminlyönti kuitenkin vaikuttaa luottamuksen menettämiseen ja asiakastyytyväisyyteen (Herath & Kishore 2009: 319). Webbin & Labborden (2005) mukaan sopimusten sisältö on kommunikoitava selkeästi molemmille osapuolille, jotta odotukset asetetaan sopimusten kautta oikealle tasolle. Tällöin molemmat osapuolet tietävät, mitä ulkoistettu palvelu sisältää, ja kenellä on pääsy mihinkin tietoihin.

Yhteistyön joustavuuden todettiin aiemmin olevan ulkoistamisen menestymisen yksi avaintekijöistä, sillä liiketoiminnan ja kysynnän muuttuessa myös tarpeet muuttuvat. Osapuolten kyky reagoida odottamattomiin muutoksiin voidaan mahdollistaa joustavammilla sopimuksilla niin, että muutoksen tullessa vanhaa sopimusta ei tarvitse purkaa ylimääräisin sakkomaksuin. Joustavat sopimukset edesauttavat luottamuksen

syntyä, kun taas tiukat sopimukset luovat yhteistyöstä rajoittuneen, mikä vaikuttaa myös negatiivisesti luottamuksen syntymiseen. (Das & Teng 2002; Schoenherr ym. 2015.)

Harrisin ym. (1998) mukaan liian joustavissa sopimuksissa piilee kuitenkin myös riski, sillä usein sopimusten muutoksesta aiheutuvien toimenpiteiden järjestäminen jää toimittajan vastuulle. Näin ollen joustavien sopimusten laadinta voi käydä toimittajayritykselle kalliiksi. Ylläpitääkseen joustavuuden tunnetta toimittajat voivat laatia vaillinaisen sopimuksen, jossa osa kohdista jätetään avonaiseksi myöhempää neuvottelua varten. Vaihtoehtoisesti osapuolet voivat sopia mahdollisesta muutoksesta aiheutuvat toimenpiteet ja edellytykset, jotta sopimuksen muutos ei koidu tappiolliseksi toiselle osapuolelle, joka taas lisäisi negatiivista asennoitumista yhteistyöhön. Myös tulospalkkioon perustuva sopimus voi lisätä joustavuutta, sillä tällöin toimittaja on todennäköisesti valmiimpi toteuttamaan laajempia muutoksia, jos se parantaa asiakkaan tuloksia. Harris ym. (1998) myös totesivat, että sopimushintojen joustavuus voi olla yhteistyötä edistävä tekijä. Lisäksi lyhyet sopimukset pitkien sijaan edesauttavat joustavuuden mahdollisuutta, kun tarvittaessa sopimus voidaan neuvotella uusimisvaiheessa uudelleen. Heidän tutkimuksestaan kävi ilmi, että asiakasyritykset olivat tyytyväisiä tilanteessa, jossa ulkoistuksen toimittaja oli sopimusten neuvottelun yhteydessä tarjonnut erilaisia vaihtoehtoja palveluun. (Harris ym. 1998: 376–377.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkielman metodologiset valinnat ja käsitellään tarkemmin tutkimusprosessin eteneminen haastattelujen suunnittelusta osallistujien valintaan sekä analyysiointiin.

### 4.1 Tutkielman metodologiset valinnat

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten luottamusta voidaan digimainonnan ulkoistamissuhteissa kehittää mediatoimiston osalta niin, että ulkoistuksen toisena osapuolena oleva asiakas luottaa yhteistyöhön ja asiakassuhde pysyy pitkään, jolloin mediatoimiston tulot voidaan ennustaa. Tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä sen lähtökohtana on saada tietoa ihmisten elämästä eikä valmiita hypoteeseja ole (Hirsjärvi 2004: 151–155). Näin ollen tutkielman tavoitteena ei ole todentaa ennakkoletuksia tuloksista, vaan pikemminkin löytää niitä. Lisäksi luottamus jo käsitteenä on laaja, ja siihen liittyvät ajatukset perustuvat vahvasti omiin kokemuksiin, minkä vuoksi luottamusta on vaikea mitata määrissä.

Tässä laadullisessa tutkielmassa hyödynnetään haastatteluja, joiden runko luodaan aiempien tutkimusten löydösten ja aiheen kirjallisuuden pohjalta. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruutavoista ja sen hyödyntäminen sopii tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää, mitä ihmiset ajattelevat tai kokevat tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi ym. 2009; Kananen 2017). Näin ollen tutkimusmenetelmä sopii tutkielman tavoitteisiin, sillä tarkoituksena on saada laajempi käsitys luottamukseen liittyvien tekijöiden merkittävydestä sekä mahdollisista uusista osatekijöistä. Lisäksi tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, mitä asioita haastateltavat arvostavat mediatoimiston toiminnassa. Näin ollen tutkielman taustalla on ilmiön ymmärtäminen eikä sen selittäminen, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen elementeistä (Tuomivaara 2005; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tämän tutkielma toteutettiin teemahaastatteluna, joka on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelulaji. Tällöin haastattelurunko ei ole rakennettu valmiiksi mietityistä kysymyksistä, vaan sen kulmakivinä on laajemmat, ennalta suunnitellut teemat. Teemahaastattelussa valitut teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta esitettävät kysymykset tai niiden järjestys saattaa vaihdella haastateltavien välillä. Haastattelun tarkoituksena on edetä keskustelunomaisesti ja huomioida haastateltavien tulkinnat antamalla vapaalle puheelle tilaa. Näin ollen teemojen pohjalta voi syntyä uusia, yksilöityjä lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008; Hirsjärvi ym. 2009).

Haastattelujen avulla saadaan tutkimusaineisto, jota analysoidaan ja tulkitaan vastausten saamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa ominaista on pieni otoskoko, jolloin määrän sijaan analysoinnissa keskitytään aineiston tarkkaan läpikäyntiin ja tulkintaan. Lisäksi tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti, sillä tutkielman tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Näin ollen haastateltavien on oltava sellaisia, joilta koetaan saatavan laadukasta aineistoa tarkasteltavasta asiasta. Haastatteluja voidaan toteuttaa niin monta kuin on tarpeen, mutta jo muutaman henkilön haastatteluista voidaan saada kattavasti analysoitavaa. (Hirsjärvi ym. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2008.)

## **4.2 Haastattelujen suunnittelu**

Tässä osiossa esitellään haastattelurungon ja teemojen valintaan vaikuttaneet tekijät, osallistujien valinta sekä itse haastattelun kulku.

### **4.2.1 Teemojen valinta ja haastattelurunko**

Haastatteluprosessin ensimmäinen toimenpide on teemojen valinta sekä haastattelurungon luominen. Tarkoituksena on luoda kirjallisuuden pohjalta eri alojen ulkoistuksen menestystekijöistä sekä luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavista tekijöistä yhtenevä kokonaisuus, jota sovelletaan mediatoimiston toimintaan. Haastattelurunko rakentuu teorian pohjalta löydetyistä teemoista, mutta



lisäksi siinä on mukana tarkempia, kaikilta haastateltavilta kysyttäviä kysymyksiä. Sen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, ovatko luottamukseen vaikuttavat tekijät samat kuin kirjallisuudessa. Teemojen valintaan vaikuttaneet tekijät ovat nähtävissä taulukossa 2. Tutkielmaan valitut teemat ja haastattelurunko on rakennettu tekijän toimesta, ja siinä on yhdistelty alan kirjallisuuden löydöksiä sopiviin yläteemoihin. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

**Taulukko 2. Haastattelurungon muodostuminen luottamuksen rakentamisen ja ulkoistuksen onnistumisen menestystekijöiden pohjalta.**

<b>Teema 1: Sitoutuminen</b>	
<b>Kirjoittaja</b>	<b>Menestystekijät</b>
Ishizaka & Blakiston (2012)	Johto osallistuu prosessiin toteutukseen. Asiakas ja toimittaja ymmärtävät ulkoistamisen syyt ja tavoitteet.
Morgan & Hunt (1994)	Osapuolet jakavat tietoa markkinoiden tilasta, odotuksista ja kehityskohteista.
Goo ym. (2007)	Asiakkaan osallistuminen projektiin vaikuttaa positiivisesti suhteen pituuteen. Toimittajan ja asiakkaan aktiivisuus jo neuvottelu- ja aloitusvaiheessa.
Rhodes ym. (2016)	Osapuolet ymmärtävät toistensa normit ja arvot.
Schoenherr ym. (2015)	Osapuolet ymmärtävät toistensa sisäiset prosessit ja sovittavat toimintansa yhteisiin tavoitteisiin.
Doney & Cannon (1997)	Luottamus on rakennettu yritysten välille vastuuhenkilöiden sijaan.

## Teema 2: Toimittajayrityksen ominaisuudet

Kirjoittaja	Menestystekijät
Ishizaka & Blakiston (2012)	Toimittajayrityksen ammattitaitoisuus ja johdon osallistuminen.
Laaksonen ym. (2008)	Toimittajan resurssien laadukkuus toimittajan valinnassa.
Chou ym. (2006)	Toimittajan maine, referenssit, kokemukset sekä yhteyshenkilön sosiaaliset taidot yhteistyön alkuvaiheessa.
Oza ym. (2006)	Asiakkaalle esitetään hänen tilanteeseensa sopivat referenssit. Toimittajayrityksen toiminnan johdonmukaisuus. Toimittaja osoittaa investoivansa projektiin tai tarjoaa parhaat tekijänsä ulkoistusprojektiin.
Blumenberg ym. (2009)	Toimittaja kehittää jatkuvasti toimintaansa.
Webb & Laborde (2005)	Toimittajan asiakaslähtöisyys.

## Teema 3: Kommunikointi ja tiedon jakaminen

Kirjoittaja	Menestystekijät
Ishizaka & Blakiston (2012)	Tasavertainen kohtelu asiakkaan puolelta. Tieto siirtyy oikeiden ihmisten välillä. Pieni kynnys kommunikointiin. Tulosten jakaminen ja selittäminen.

Schoenherr ym. (2015)	Tieto on läpinäkyvää.
Goo ym. (2007)	Asiakas kokee oppivansa uutta toimittajaltaan. Asiakas kertoo avoimesti liiketoimintansa tilasta.
Park ym. (2015)	Toimittajalta saatu tieto on uskottavaa ja sillä on vaikutusta vastaanottajaan.

#### Teema 4: Kontrolli ja prosessien hallinta

Kirjoittaja	Menestystekijät
Mao ym. (2008)	Asiakas kokee, että sillä on ote ulkoistussuhteesta ja sen laadusta.
Langfield-Smith & Smith (2003)	Oikea ja tehokas hallintojärjestelmä pienentää kontrollin puutetta ja edesauttaa luottamuksen syntyä. Selkeä raportointi pienentää epävarmuuden tunnetta. Tiukat tulostavoitteet lisäävät kontrollia.
Oza ym. (2006)	Tulosten demonstrointi niin, että asiakas ymmärtää tuloksiin vaikuttaneet tekijät
Goo ym. (2007)	Pitkä suhde pienentää kontrollin tasoa, jos asiakkaalla on tekemällä opitaan -asenne.
Cropanzano & Mitchell (2005)	Positiiviset tulokset pienentävät kontrollin tarvetta.

Teema 5: Sopimukset	
Kirjoittaja	Menestystekijät
Lee & Kim (2005)	Osapuolet tekevät kirjallisen sopimuksen, joka määrittää yhteistyölle viitekehyksen.
Webb & Laborde (2005)	Sopimukset ovat joustavia, jolloin muuttuviin tilanteisiin voidaan reagoida.  Sopimukset on luotu reilusti molempien etuja ajatellen.
Harris ym. (1998)	Vaillinaiset sopimukset tuovat joustovaraa yhteistyöhön, turvaten sekä toimittajan että asiakkaan tilanteen.  Toimittaja esittää neuvotteluvaiheessa erilaisia vaihtoehtoja palveluun.
Goo ym. (2007)	Yhteistyön ylläpitäminen on sopimuksen pituutta tärkeämpää.  Asiakas, joka on sitoutunut toimintaan, on valmiimpi jatkamaan yhteistyötä sopimuksen päättymisen jälkeenkin.

#### 4.2.2 Osallistujien valinta

Tutkielman kohderyhmään kuuluu henkilöt, joilla on konkreettista kokemusta digimarkkinoinnin ulkoistamisesta. Kokemuksen määrää ei ollut ennalta asetettu, minkä vuoksi haastateltavat kertoivat näkemyksiään joko nykyisestä tai edellisistä työpaikoistaan. Näin ollen saatavan aineiston määrä saatiin maksimoitua mahdollisimman kattavaksi. Kohderyhmään eivät kuulu henkilöt, jotka eivät ole olleet

mukana missään yrityksen ulkoistusprosessissa, sillä tutkimukseen haluttiin mahdollisimman konkreettisia esimerkkejä oikeista tilanteista. Lisäksi kohderyhmää eivät olleen tekijän työnantajayrityksen asiakkaat, sillä tulosten luotettavuus olisi voinut heiketä.

Haastateltavien löytäminen sujui helposti, sillä tekijällä on työnsä ansiosta laaja LinkedIn-verkosto. Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli, etteivät osallistujat ole tekijän mediatoimiston asiakkaita. Näin saatiin varmistettua saatavan aineiston parempi luotettavuus. Haastateltavien valinnassa huomattiin, että osallistumisen todennäköisyys oli paljon korkeampi, jos haastateltava jollain lailla tiesi tutkielman tekijän. Kaikki haastatteluun kysytyt, joilla ei ollut mitään yhteyttä haastattelijaan, eivät suostuneet haastatteluun vetoamalla aikataulusyihin. Siksi haastatteluun valikoitui henkilöt, jotka tekijä tiesi joko toisen kontaktin tai ammattinsa kautta, ja heitä lähestyttiin viestillä. Yhteensä haastateltavia saatiin viisi kappaletta, ja haastattelut järjestettiin lokakuussa 2020. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto haastateltavien taustatiedoista:

**Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.**

Haastateltava	Sukupuoli	Liiketoiminta	Rooli	Ulkoistuskohde	Ulkoistuksen motiivit
H1	Mies	B2B	Digital Marketing Specialist	Some, Linked-In ja Google	Resurssien puute
H2	Mies	B2C	Digital Marketing & E-commerce Manager	Mainonnan ostaminen, markkinointimat eriaalin ja kommunikoinnin suunnittelu	Kustannustehokkuus, lisäarvon tuominen

H3	Nainen	B2C	Markkinointiviestinnän suunnittelija	Konseptien suunnittelu ja kampanjoiden toteuttaminen	Resurssien puute, lisäarvon tuominen
H4	Nainen	B2B	Digital Marketing Specialist	Kaikki mainonta	Resurssien puute
H5	Nainen	B2B	Digital Marketing Specialist	Liidimarkkinointi ja pressimateriaalien tuotanto	Resurssien puute, lisäarvion tuominen

### 4.3 Haastatteluprosessi

Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavalle mahdollistettiin turvallinen ja rauhallinen ympäristö kokemusten ja näkemysten jakamiselle. Haastateltavat saivat itse valita haastattelupaikan, ja kaikki valitsivat tapaamisen kasvotusten paikassa, jossa sai puhua rauhassa. Tapaaminen kasvotusten tuntui haastateltaville mielekkäämmältä kuin haastattelu etäyhteyden avulla. Haastattelussa käsiteltiin osittain yrityssalaisuuksia, minkä vuoksi haastateltaville luvattiin, että kaikki yrityksen liiketoimintaan liittyvät tarkat yksityiskohdat jätetään aineiston ulkopuolelle. Näin haastateltavat pystyivät kertoa kokemuksiaan ilman, että niitä yhdistetään mihinkään tiettyyn yritykseen tai liiketoimintaan. Neljä haastattelua kesti noin 30 minuuttia, yksi 45 minuuttia. Haastatteluille ei ollut kuitenkaan varattu tarkkaa aikarajaa, vaan haastattelut kestivät niin kauan, kun oli tarve. Ennen haastattelua haastattelija kertoi tarkemmin tutkielman taustasta ja tavoitteista. Lisäksi käytiin vapaamuotoista keskustelua, jotta saatiin luotua mahdollisimman avoin ja rento ilmapiiri haastattelulle. Haastattelut tallennettiin tietokoneen nauhurilla, jotta haastattelut pystyttiin litteroimaan aineistoiksi.

Haastatteluun määriteltiin erikseen teemat, joiden avulla varmistettiin haastattelun eteneminen. Teemoihin liittyvät kysymykset oli mietitty ennakkoon, mutta esitetyt kysymykset riippuivat haastateltavan vastauksista. Toisinaan tietyt kysymykset jätettiin kokonaan kysymättä, jos ne eivät olleet haastateltavalle oleellisia, ja toisinaan haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä, joita ei kysytty muilta haastateltavilta. Teemoja ei olisi tarvinnut käydä haastateltavan asettamassa järjestyksessä, mutta tutkielman jokainen haastattelu eteni teemojen osalta samassa järjestyksessä. Haastattelija esitti kuitenkin tiettyyn teemaan mietittyjä kysymyksiä eri teemojen kohdalla, jos se toi keskusteluun lisäarvoa.

#### **4.4 Sisällönanalyysi ja teemoittelu**

Haastattelujen jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja tarkemmin teemoittelun avulla. Sisällönanalyysissa aineistoa eritellään, etsien siitä sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysi oli tutkimukseen oikea valinta, sillä tällaiselle analyysille tyypillistä on se, että siinä tutkitaan jo valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002:105.)

Tutkielman sisällönanalyysissa hyödynnettiin erityisesti teemoittelua, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään yhteneväisten osa-alueiden mukaisesti. Teemoittelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan luonnollinen tapa analysoida teemahaastatteluaineistoa, sillä mahdolliset teemat löytyvät lähes poikkeuksetta tehdyistä haastatteluista. Analyysin teemat voivat olla samat kuin haastatteluissa, mutta ne voivat myös erota toisistaan, ja haastatteluista voi tulla ilmi uusia teemoja, joita ei ollut haastattelussa ennalta määritetty.

#### **4.5 Toimialaan liittyvät erikoispiirteet**

Luottamukseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on tutkielmassa kohdistettu rajaamaan mediatoimiston toimialaa tekijän omien kokemusten ja asiantuntijuuden vuoksi. Siksi sisällönanalyysissa sekä johtopäätösten tekemisessä on otettava huomioon

toimenpiteiden realistisuus mediatoimistojen toimialaan peilaten. Suomessa mediatoimistoja on useita, ja niiden toimintatapa saattaa olla keskenään hyvin erilainen.

Mediatoimiston liiketoiminta keskittyy auttamaan yrityksiä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet tavoittamalla potentiaaliset asiakkaat eri mainoskanavissa mahdollisimman tehokkaasti. Mediatoimiston osuus yhteistyössä on suunnitella käytettävät mediat sekä niihin liittyvät toimenpiteet, ja toteuttaa mainonta konkreettisesti näissä kanavissa asiakkaiden tavoitteiden mukaisesti.

Yleensä mediatoimiston liiketoiminta perustuu jatkuvaan kumppanuuteen, jossa asiakas maksaa mainonnan toteutuksesta kuukausittaisen tai kampanjakohtaisen palvelumaksun. Mediatoimistojen toimintatavat saattavat kuitenkin poiketa toisistaan; prosesseihin vaikuttaa yrityksen koko, tarjottavien mainoskanavien laajuus, asiakkaiden koko sekä resurssien määrä. Siksi tutkielman aineiston analyysissä sekä johtopäätöksissä on huomioitava, että aineistosta johdetut mediatoimiston kehitystoimenpiteet luodaan tekijän oman kokemuksen pohjalta sellaisiksi, että ne olisivat hänen työnantajayrityksessään toteutettavissa. Ohjeita ei siis voi suoraan siirtää osaksi jokaisen mediatoimiston prosesseja, mutta tulosten pohjalta jokainen mediatoimisto voi arvioida, miten ne voivat itse soveltaa tutkielman löydöksiä omassa toiminnassaan.



## 5 Tulokset

Tässä luvussa analysoidaan aineistoa, etsien sieltä vastauksia tutkielman alussa esitettyihin tavoitteisiin. Tutkielman tulkinnallinen analyysi tapahtui teemojen avulla, jotka muodostuivat loogisesti haastattelurungon pohjalta.

Jotta suhde toimittajan ja asiakasyrityksen välillä voidaan rakentaa, on toimittajan ymmärrettävä motiivit asiakasyritysten ulkoistamispäätöksen takana. Motiivit riippuvat yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, mutta lähes kaikissa ulkoistamispäätöksissä takana on ulkoistamisesta odotetut hyödyt (Harland ym. 2005; Kroes & Ghosh). Myös jokaisella haastateltavalla löytyi omat motiivit ulkoistamiselle, mutta lähes jokainen haastateltava nosti tärkeimmiksi motiiveiksi lisäarvon tuomisen sekä resurssien puutteen. Monella haastateltavalla yrityksen oma markkinointitiimi oli pieni, minkä vuoksi ulkoistuksen avulla työtehtäviä saatiin siirrettyä pois omalta työpöydältä. Samalla yritys sai siitä lisäarvoa, kun digimainontaa hoitaa henkilö, joka on alan asiantuntija ja pystyy todennäköisesti toteuttamaan mainonnan yrityksen markkinointitiimiä laadukkaammin.

*”Meillä tämä markkinointitiimi ei ole kovin iso, joten tarvitaan lisäksi, että täällä päässä enemmän pidetään ne langat käsissä ja sitten se operationaalinen toiminta on siirretty sitten sinne kumppanille. (H1)*

*”Näkisin et meidän kokosessa bränditalossa me saadaan ehdottomasti eniten kustannustehokkuutta ja paras laatu sillä et me otetaan asiantuntijaorganisaatioita mukaan tekemään meidän kanssa mainontaa. Et se on ehdottomasti se ykkössyy, et meillä ei oo missään nimessä tarkoitus et tehtäis oikeastaan mitään osa-alueita täysin itse. Tunnistetaan kyllä se vahvuus mikä siellä on oikeissa asiantuntijaorganisaatioissa ja miten ne tavallaan pystyy tuomaan meille lisäarvoa.” (H2)*

*”Meillä on aika pieni tiimi niin se on koettu ihan tehokkaammaksi lisäksi myöskin noissa analytiikan tulkinnassa niin siinä on koettu se ulkoistetun toimiston ammattitaito relevanttina.” (H3)*

*”Ei oo resursseja eikä osaamista in-housena.” (H4)*

*”Ne, liian vähäiset resurssit oman talon sisällä ja sit ei oo sitä osaamista tarpeeks siihen ja tavallaan se, että kun niihin perusmarkkinointitoimenpiteisiin ja sinne koordinoi sitä kaikkea niin siihen saa kulumaan sen ajan, niin on parempi et vähän tommonen spesifimpi alue ulkoistetaan niille sen alan ammattilaisille.”*

## 5.1 Sitoutuminen

Sitoutumisen on katsottu olevan yksi luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Sitoutumisen myötä toimittaja nähdään konkreettisena yhteistyökumppanina kaukaisen toimijan sijaan. Tällöin osapuolet jakavat samat arvot ja jakavat aktiivisesti tietoa odotuksista sekä kehityskohteista. Odotuksiin liittyy vahvasti tavoitteiden läpikäynti mutta myös toiminnan johdonmukaisuus, jolloin asiakas tietää, kuka ulkoistamisessa vastaa mistäkin ulkoistuksen osa-alueesta. (Ishizaka & Blakiston 2012; Claro ym. 2006; Goo ym. 2007.)

Sitoutuminen on laaja kokonaisuus, joka nousi haastatteluissa esille useaan otteeseen eri yhteyksissä. Sitoutuminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan se näkyy kaikessa osallistumisessa aina yhteistyön alusta sen päättymiseen saakka. Haastatteluissa kävi ilmi, että sitoutumisen tunne vahvistuu jo siinä, ketkä yhteistyöhön osallistuvat. Tärkeintä usealle haastateltavalle oli, että toimittajayrityksen puolelta yhteistyöhön osallistuu henkilö, joka ymmärtää mainonnan kokonaisuudesta ja toteuttaa mainontaa konkreettisesti. Näin asiakas saa oleellista tietoa tekemisen tasosta sekä ulkoistukseen liittyvistä asioista.

*”Kyllä siihen [yhteistyöhön] pitää osallistua (...) vastuuhenkilöt sieltä ulkoistustoimiston puolelta. Ois hyvä, et ois molemmat [brand & manager ja tekijä], tai ainakin se joka tekee sitä.” (H4)*

*”No osallistumisen kannalta niin että ollaan määritelty ne yhteyshenkilöt molemmilta puolilta. (...) Meille se on tärkeintä, että se on sellainen joka tietää tästä aihealueesta että (...) olisi tärkeää että hän osaa työnsä ja totta kai osaa kertoa muutoksista ja muista mitä ollaan tehty tai ollaan tekemässä.” (H1)*

*”Ei siellä välttämättä tarvi olla sellaista suurta pataljoonaa mukana. Toivoisin et siihen osallistuisi ne asiantuntijat, jotka on mukana tekemässä sitä päivittäistoimintaa. (H5)*

Osa haastateltavista nosti esille useamman yhteyshenkilön merkityksen. Haastateltavat kokivat, että saivat lisäarvoa siitä, että yhteistyöhön osallistui eri henkilöitä eri osaamisalueilta. Tällöin esimerkiksi tapaamiset saivat tehokkuutta ja lisäarvoa, kun asioita kykenee tarkastelemaan eri näkökulmasta.

*”Meillä on melkein aina kun tehdään kommunikaation ja mainonnan suunnittelua nii iso porukka, jotta me pystytään reagoimaan siinä kyseisessä palaverissa esimerkiksi välittömästi, kun siinä on kaikki paikalla.” (H2)*

*”Meillä on ollut siellä sekä account manager että graafikkoa että suunnittelijaa et päässyt silleen tekee töitä koko tiimin kanssa niin siitä on tullut, sekin on ehkä lisännyt sitä luotettavuutta. Että on sitten pystynyt tarkastelemaan monesta näkökulmasta.” (H3)*

Vastausten perusteella mediatoimiston on tärkeä panostaa siihen, että yhteyshenkilöt ja vastuut määritellään jokaiselle yhteistyölle niin, että niillä tuodaan konkreettista lisäarvoa yhteistyölle. Yhteistyöhön kannattaa osallistua henkilö, joka konkreettisesti

toteuttaa mainontaa, jotta hän kykenee kommunikoimaan mainonnan tilasta asiakkaan toivomalla tavalla. Mainontaa toteuttava henkilö tietää parhaiten, mitä mainonnan eteen on tehty ja mitkä ovat olleet vaikutukset, jolloin yhteistyöstä karsiutuu turhat välikädet pois. Jos taas yhteistyö työllistää mediatoimiston eri osa-alueita, on tärkeää, että jokaisesta osa-alueesta on oma asiantuntija mukana yhteistyössä, eikä niin, että yksi henkilö johtaa yhteistyötä ja viestii asiakkaan kanssa muidenkin osa-alueiden asioista.

#### *Ymmärrys liiketoiminnasta*

Yksi onnistuneen ulkoistuksen menestystekijöistä on toimittajayrityksen korkealaatuinen koulutus ja perehdytys: toimittajalla on paremmat edellytykset laadukkaan palvelun tarjoamiseen, jos hän ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan sekä sen osa-alueet. Myös asiakas voi ilmaista tavoitteensa toimittajalle paremmin, jos hänellä on parempi ymmärrys ulkoistetusta osa-alueesta ja sen kipukohdista. Onnistuneessa ulkoistussuhteessa yhteistyön alussa keskustellaan asiakkaan tarpeista ja niiden priorisoinnista sekä asetetaan konkreettiset tavoitteet. (Burdon & Bhalla 2005; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Haastateltavat kokivat tavoitteiden läpikäymisen ja asiakkaan tilanteen kartoittamisen olevan tärkeää myös digimainonnan ulkoistamisessa. Tällöin yhteistyölle asetetaan selkeät raamit, johon toimittaja voi peilata tekemistään. Samalla voidaan jo alussa todeta, ovatko asiakkaan tavoitteet edes saavutettavissa ja realistiset. Yksi haastateltavista nosti esille, että asiakkaan tilanteen kartoittamatta jättäminen toisi yhteistyölle negatiivisen aloituksen, koska mediatoimiston perehtyneisyydestä jäisi epävarma tunne.

*”No mun mielestä siinä [yhteistyön alussa] on hyvä käydä ne hyödyt, millainen hyöty siitä on meidän organisaatiolle; millaisia tuloksia sen avulla voidaan saavuttaa, onko se ensinnäkään hyödyllistä meille.” (H1)*

*”Et pitää niin kun tietää mitä tekee (...) Määritellään et mitä halutaan, selkeät*

*sävelet eikä silleen epämääräsesti. Pitää sopia että mitä halutaan ja mikä on haluttu lopputulos, mitkä on tavoitteet ja tollaset perusspekstit.” (H4)*

*No mun mielestä se ois ainakin hyvä et siinä ois semmonen kartotus et kartotetaan mistä siinä asiakkaan liiketoiminnassa on kyse ja ketkä on niitä ideaaliasiakkaita ja ehkä sitä myös sitä ideaaliasiakaan ostopolkua hahmotettais.” (H5)*

*”No ehkä se et jos lähdetään vaan liian hutiloiden liikkeelle eikä tehdä sitä peruskartoitusta niin se tuo mulle sellaset negatiiviset vibat et siinä ei välttämättä olla niin perillä siitä et mitä tässä nyt tehdään ja se ei anna sellasta mielikuvaa et siinä oltaisiin aidosti kiinnostuneita siitä asiakkaan liiketoiminnasta vaan enemmänkin sellasen kuvan et rahat pois.” (H5)*

Epärealistiset odotukset voivat aiheuttaa hallaa yhteistyölle, minkä vuoksi mediatoimiston on varmistettava, että yhteistyön alkuvaiheessa käydään asiakkaan kanssa läpi mainonnan tavoitteet sekä mahdollisuudet. Lisäksi haastateltavat kokivat toimittajan, joka osoittaa tuntemusta asiakkaan liiketoiminnasta, olevan vahvistava tekijä luottamuksen synnylle. Mediatoimiston kannattaa perehtyä tulevan asiakkaansa liiketoimintaan jo etukäteen ja osoitettava tuntemuksensa aloitustapaamisessa, jotta asiakas kokee heidän mainontansa olevan hyvissä käsissä. Erityisesti toimialaan liittyvään lainsäädäntöön perehtyminen on järkevää, jotta toimisto tietää jo etukäteen, mitä suunnitelmia tai ideoita on mahdollista edes toteuttaa, eikä asiakkaan tarvitse lähteä korjaamaan jälkikäteen.

*”No ainakin et osoittaa sen alan toimialatuntemuksen, koska meidän toimialamme on aika rajoitteinen ja täynnä omia lainalaisuuksia niin se on tosi tärkeää et se osataan, koska jos ei tiedä meidän toimialastamme niin sit mennään todennäköisesti mönkään koska kaikkea ei läheskään voida toteuttaa. (...) Esimerkiksi Google Ads -kumppani, taino ex-kumppani, ei osoittanut*

*tuntemusta alammme kohtaan, et siellä lisäiltiin esimerkiksi hakusanoja kysymättä meiltä ensin, ja se oli huono juttu.” (H4)*

*”Tottakai semmonen yleinen valveilla olo siitä et on fiksuja ihmisii ketkä osaa hiukan perehtyy siihen et ylipäättään mitä se liiketoiminta on ja et missä viitekehyksessä toimitaan ja et mitkä lainalaisuudet siihen brändiin ja meidän perusbisnekseen vaikuttaa niin semmonen perusymmärrys. (H2)*

*” No, ehkä totta kai se että löytää sen yhteisen sävelen ja jos on vieraampi toimiala niin se että jos ei oo faktat tiedossa niin tulee paljon haasteita niin voi tulla tunne et saadaankohan tää viesti todella vietyä sellaisena mitä halutaan.” (H3)*

#### *Kehittäminen*

Menestyneessä ulkoistusprosessissa toimittaja osoittaa sitoutumista kehittämällä jatkuvasti toimintaansa ja pyrkimyksellä tuoda asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin aiemmin. Jos toimittaja osoittaa kehittymistä, kasvaa asiakkaan varmuus yhteistyöstä ja toimittajasta parantaen näin myös luottamusta. (Bullington & Bullington 2005; Ishizaka & Blakiston 2012.)

Myös digimainonnan ulkoistuksessa jatkuva kehittämisen osoittaminen vahvisti haastateltavien varmuutta yhteistyön tasosta. Jos toimittaja ei näytä merkkejä tavoitteiden eteen toimimisesta tai kehityksestä, syntyy tilanne, jossa odotukset eivät kohtaa toteutuman kanssa. Tämä taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja luottamuksen heikkenemistä. Yksi haastateltavista kertoi esimerkin, jossa yhteistyö irtisanottiin mediatoimiston tekemättömyyden vuoksi. Siispä mediatoimiston on tärkeä osoittaa jatkuvaa kehittämistä konkreettisten toimenpiteiden avulla, mutta sen on myös katsottava hieman kauemmas ja pyrittävä näyttämään suuntaa pitkän aikavälin kehitykselle. Mediatoimiston toiminnan kulmakivenä on antaa aktiivisesti

kehitysehdotuksia, sillä nämä haastavat asiakasta ja luovat yhteistyölle lisäarvoa. Lisäksi kehitysehdotusten myötä asiakas kokee vahvistusta siitä, että mediatoimisto ajattelee asiakkaan liiketoiminnan parasta ja ajaa heidän etuaan.

*”No kyllä mä odotan että se kehittyy siihen suuntaan mitä me ollaan siinä alun perin asetettu.” (H1)*

*”No tää samainen kumppani niin tota, vaikka maksettiin Google-mainonnan optimoinnista niin he eivät kauheesti, kun katto change historysta, siellä mitään tehneet. Niin se myös vaikuttaa negatiivisesti, tai vaikutti, ja se oli suurin syy miks se irtisanottiin eikä enää tehdä yhteistyötä. Sellanen huolimattomuus” (H4)*

*”Ei pelkästään sen lyhyen aikavälin tavoitteet vaan että miten vaikka vuoden tai kahden välillä se että sitä kehitystä saadaan rakennettua pitkällä aikavälillä niin sellaisten, jälleen kerran, next steppien osoittaminen” (H3)*

*”Totta kai tosi tärkeitä. Sit taas kun mekin luotetaan niin paljon meidän kumppaneihin siinä et me onnistutaan meidän bisneksessä ja meidän mainonnassa niin se et kehittyy niin se on yhtä kuin sitä et me kehitytään ja meidän brändi kehittyy niin sillä on valtava merkitys. (...) arvostan sitä ihan sikana että vaikka meidän jonkun kuukausipalaverin yhteydessä et siel on omistettu 1 tai 2 slaidii sille et mitä me voitais tehdä eri tavalla, et mitä me voitais kehittää tai et mitä uusii mahdollisuuksia on olemassa, et ne jatkuvasti siin niiden päivittäisessä työssä ajattelee myös sitä et, niit meidän brändejä ja sitä et miten ne voi kasvaa, niin se on tosi iso plussa. (H2)*

*”Ois hyvä et toimittajalta tulis uusia ideoita ja mitä enemmän kehitysehdotuksia et mitä laajemmin sen parempi.” (H4)*

*”Et just jos sieltä tulee jotain hyviä havaintoja jotka samalla haastaa sitä asiakasta niin se on sellaista joka sitä omaa luottamusta kasvattaa.” (H5)*

### *Asiakaslähtöisyys*

Yksi ulkoistuspäätöstä ohjaavista motiiveista on lisäarvon ja hyödyn saaminen toimittajalta. Siksi asiakaslähtöinen toiminta on yksi toimittajayrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista. Toimiakseen asiakkaan etu edellä, on toimittajan tunnettava asiakkaansa

liiketoiminta, tarpeet ja arvot. Jos asiakas kokee toimittajan olevan asiakaslähtöinen, vahvistaa se osapuolten välistä suhdetta ja parantaa näin myös ulkoistusprosessin suorituskykyä. (Ishizaka & Blakiston 2012; 1076.)

Asiakaslähtöisyyden tärkeys nousi esille myös jokaisessa haastattelussa. Haastateltaville oli tärkeää, että mediatoimisto osoittaa kiinnostuksensa asiakasta kohtaan ilman taka-ajatuksia omasta edusta. Tällöin mediatoimisto tekee töitä puhtaasti asiakkaan etuja ajatellen, eikä se toiminnallaan ja ehdotuksillaan pyri saamaan vain itselle myyntiä. Tällainen tilanne voisi esimerkiksi olla, jos mediatoimisto ehdottaa jotain uutta toimenpidettä, joka toisi lisätunteja laskutettavaksi. Toimenpiteitä toivotaan ehdotettavaksi, jos niistä on oikeasti hyötyä asiakkaalle tulospöytäkirjassa. Haastateltavat myös kokivat tärkeäksi, että tapaamisissa toimittaja on läsnä ja kuuntelee sekä osoittaa kiinnostusta asiakkaan kuulumisia kohtaan.

*”No ehkä just et se osataan osoittaa se sitoutumisen sieltä toiselta puolelta. Pitää arvossaan meitä ja tekee töitä puhtaasti meidän eteen ja ottaa meidän tarpeet huomioon. Ne on tärkeitä tekijöitä.” (H1)*

*”Se et kaikki on oikeasti aidosti kiinnostuneita siitä ja kuuntelee ja tota et, pystyy seuraamaan niitä next steppejä mitä ollaan siinä sovittu.” (H2)*



*"No tota, mä koen et se aito kiinnostus et ei sen tarvi olla mitään et koko ajan ollaan aktiivisesti yhteydessä mut se että silloin kun, kerran kuukaudessa tavataan niin silloin osoittaa sitä aitoa kiinnostusta ja rehellisyyttä." (H5)*

*"Se et aidosti haluaa kehittää sitä meidän toimintaa eikä vaan saada lisämyyntiä yritykselle." (H4)*

#### *Toimittajan yhteyshenkilö*

Luottamukseen ja sitoutumiseen liittyy myös yhteyshenkilöiden välinen luottamus. Luottamus ei Doneyn & Cannonin (1997) mukaan aina rakennu ulkoistamissuhteessa suoraan yritysten välille, vaan luottamus voi olla rakentunut myös yhteyshenkilöiden välille. Tällöin luottamuksen siirtäminen toiselle esimerkiksi yhteyshenkilön vaihtuessa voi olla haastavaa, kun luottamuksen kohteena on yksilö, ei yritys. Mediatoimiston näkökulmasta olisi tärkeää, että luottamus saataisiin rakennettua yrityksen välille, jotta luottamus ei katoa yhteyshenkilön vaihtuessa.

Haastateltavien näkemys aiheeseen hieman vaihteli. Suurin osa koki muutokset yhteyshenkilöissä ja ymmärrettävänä, mutta yksi haastateltavista nosti esille, että toivoo yhteyshenkilön pysyvän samana. Kuitenkin kaikki haastateltavat ymmärsivät, että vaihtuvuutta tapahtuu ja se kuuluu yritysmaailmaan, ja tärkeämpää yhteistyössä on se, että tekeminen jatkuu samalla tasolla kuin aiemman yhteyshenkilön kanssa. Siksi mediatoimiston on pidettävä huoli, että muutostilanteissa seuraava yhteyshenkilö perehdytetään hyvin asiakkuuteen, jotta tekeminen voidaan pitää samanlaisena kuin aiemman yhteyshenkilön kanssa. Tämä edellyttää mediatoimistolta sitä, että hiljainen tieto on pyrittävä raportoimaan työntekijän päivittäisessä työssä.

*"Kyllä mä sitä arvostan, että on se sama henkilö siellä toisessa päässä. Toki se että joskus tulee muutoksia ja se on tota, se kuuluu bisnekseen ja näin mut totta kai jos*

*siinä vaihtuu niin oletetaan et mikään ei sinänsä muutu jos aiemmin ollaan oltu tyytyväisiä tähän henkilöön. (H1)*

*”Se on aika paljon siit sen kyseisen toimiston kulttuurista ehkä kiinni et mimmonen se jatkuvuus on. (...) se on ehkä yks semmonen hyvä oppi et siinä on oikeesti se kaks ihmistä eikä niin et siinä on vaan yks account manager esimerkiksi.” (H2)*

*”Totta kai vaihtuvuutta on et se vaan pitää hyväksyä. Et jos ne uudet tekijät perehdytetään edeltäjänsä saappaisiin niin eipä siinä mitään ongelmaa oo, kunhan tieto kulkee.” (H4)*

*”Jos hommat jatkuu samalla tavalla miten ne on aiemmin ollut niin en usko et siinä ois mitään ongelmaa.” (H5)*

Haastatteluissa nousi kuitenkin ilmi, että muutostilanteissa myös viestinnällä on merkitystä. Haastateltavat toivoivat, että yhteyshenkilön vaihtuessa asiakkaalle viestittäisiin hyvissä ajoin uudesta yhteyshenkilöstä sekä mahdollisista toimenpiteistä. Tilanne, jossa asiakas tulee palaveriin ja huomaa yhteyshenkilön lähteneen toimittajayrityksestä, on aiheuttanut yhdellä haastateltavista negatiivisia kokemuksia. Mediatoimiston on varmistettava, että yhteyshenkilön vaihtumiseen on valmistauduttu hyvissä ajoin ja siitä viestitään asiakkaalle reaaliajassa.

*”Mullakin on huonoja kokemuksia siitä et siitä ei oo osattu kommunikoida et jotain on tapahtunut. Et me ollaan vaiks menty johonki perus briiffipalaveriin tai johonkin kampanjan purkupalaveriin ja sit me ihmetellään et missäs se yks henkilö on kuka on nyt kaks vuotta ollut tekemäs tota meidän asiakkuutta, ja sit sanotaan et ainiin et joo me unohdettiin ilmottaa et hän on siirtynyt toiseen tiimiin tai jotain tämmöstä. Niin tämmösiä kun tapahtuu niin kyl se vaikuttaa oikeesti siihen yhteistyön dynamiikkaan aika isosti.” (H2)*

*”Esimerkiksi yhteyshenkilön vaihtuessa meille ilmoitettaisiin siitä hyvissä ajoin.” (H1)*

## 5.2 Toimittajan ominaisuudet

Luottamuksen syntyyn ja sitoutumisen tasoon vaikuttaa ennako-odotukset toimittajasta sekä toimittajan ominaisuudet, kuten maine, kokemukset sekä referenssit. Näin ollen luottamuksen rakentaminen alkaa jo ennen yhteistyön alkua (Chou ym. 2006; Laaksonen ym. 2008). Tämän vuoksi haastateltavilta lähdettiin selvittämään, onko toimittajan ominaisuuksilla vaikutusta luottamuksen syntyyn tai varmuuden tunteeseen.

### *Referenssit*

Referenssien on todettu olevan merkittävä tekijä luottamuksen syntymisessä, sillä vertaistarinoiden avulla asiakas saa konkreettista näyttöä toimittajayrityksen vahvuuksista (Oza ym, 2006: 350).

Haastateltavat kokivat referenssit tärkeäksi myös digimarkkinoinnin ulkoistuksessa. Potentiaalisia kumppaneita etsiessä huomiota kiinnitettiin erityisesti referensseihin ja suosituksiin. Osa haastateltavista kiinnostui erityisesti oman toimialan kaltaista referensseistä, mutta osalle tärkeämpää oli vain saada nimekkäiden brändien kautta vahvistusta siitä, että myös he luottavat tämän kyseisen toimijan toimintaan.

*”On se ehdottomasti tärkeä varsinkin se et ne löytyy ne referenssit sieltä, voihan olla et yritys on tehnyt sellasia caseja mut ne ei vaan osaa näyttää niitä. Et kyllä reffit on ehdottomasti tärkeitä.” (H2)*

*”Referensseihin, suosituksiin jos on vieras toimija. Sinänsä sillä toimialalla oo merkitystä et enemmän se et näkee sisällöntuotannossa sen et tyylillisesti että, sit taas analytiikan näkökulmasta et on ehkä vähän eri et sen referenssiä ei muuten voi ajatella kuin sen että ahaa tietää tää iso brändikin on luottanut heidän toimintaansa.” (H3)*

*”Koitetiin saada mahdollisimman laaja kuva juuri tästä toimialasta ja siinä kiinnitettiin huomiota juuri tän organisaation tunnettavuuteen ja ehkä koitetiin löytää sitä et osaa osoittaa sen niiden kokemuksen sillä toimialalla jotenkin. Me haluttiin referenssiä siitä et ollaan toimittu monessa eri maassa näin globaalilla alustalla.” (H1)*

*”Ennen kaikkea suosituksista lähtisin liikkeelle ja tekisin varmaan google-katsauksen ja kattelisin että mitä sieltä nousee esiin. Niin et on joku tae siit laadusta. (...) Lisää ne [referenssit] sitä luotettavuutta, jos on täysin tuntematon toimija.” (H4)*

*”Referenssit, ja tota varsinkin, jos on samalta alalta referenssejä tai samantyylliseltä toimialalta, niin ne kiinnostaa.” (H5)*

Mediatoimiston näkökulmasta haastateltavien näkemykset korostavat asiakastarinoiden sekä referenssien merkitystä kumppania valitessa. Mikäli mediatoimisto haluaa tulla edes potentiaaliseksi vaihtoehdoksi, kannattaa sen korostaa sivuillaan osaamistaan asiakastarinoiden tai muunlaisten referenssien muodossa. Mediatoimiston on myös hyvä huomioida liiketoiminta-alojen eroavaisuus; mitä enemmän eri alojen referenssejä yritys voi julkaista, sitä monipuolisemmin se pystyy tarjoamaan erilaisille asiakkuuksille varmuutta ja pohjaa osaamisestaan. Jos mediatoimistolla on esimerkiksi asiakkuus, jossa tehdään kansainvälistä mainontaa, kannattaa tämä nostaa asiakastarinana, jotta voidaan näyttää muille, että kansainvälisyys ei ole yritykselle ongelma. Itse konkreettisessa tapaamisessa mediatoimiston kannattaa korostaa suullisesti potentiaalisen asiakkaan kannalta merkittäviä referenssejä, kuten kokemusta samalta tai vastaavalta alalta.

### *Ulkonäkö*

Haastateltavilta kysyttiin myös muista asioista, jotka vaikuttavat toimittajan valintavaiheessa heidän varmuuteensa toimittajan potentiaalisuudesta. Haastateltavien

keskusteluissa esille nousi yrityksen nettisivuihin, olemukseen sekä käytännön asioihin liittyvät ominaisuudet. Erityisesti nettisivujen toimivuus ja digitaalinen näkyvyys olivat merkittävät tekijät arvioinnissa. Näin ollen voidaan havaita, että luottamus syntyy myös visuaalisista asioista, ja mediatoimiston on pyrittävä arvioimaan verkkosivujensa laatua monesta eri näkökulmasta. Sen on varmistettava, että ulkonäkö on moderni ja sisältö on ajankohtaista. Näin ollen mediatoimisto voi korostaa, että se on ajan hermoilla.

*”Kirjoitusvirheet, ja tollaset huonot nettisivut tai niiden puute, jos on kirjoitusvirheitä ja on tosi ei modernit, epäselkeät, epäloogiset, huonosti toimiva digitaalinen se presenssi, niin se kyllä. Ja sit jos ei löydy helposti sitä mitä etsi, tietoa, yhteydenotto on hankalaa tai jotenkin vaivalloista.” (H4)*

*”Sit ylipäättään nettisivujen ilme ja sen toimittajayrityksen oma digitaalinen näkyvyys niin se mun mielestä kertoo siitä aika paljon että minkälaista palvelua se pystyy tuottamaan ja kuinka ajan hermoilla se on.” (H5)*

#### *Ammattitaito*

Yksi ulkoistuksen onnistumisen ehdoista on se, että ulkoistettu toiminta on toimittajan ydinosaamista. Näin asiakas saa käyttöönsä kaikki ajankohtaisimmat resurssit sekä asiantuntijat (Ishizaka & Blakiston 2012; 1077). Myös haastatteluissa kävi ilmi, että ydinosaamisen osoittamisella on merkitystä myös digimainonnan ulkoistamisessa. Asiakas koki epävarmuuden lisääntyvän, jos potentiaalinen mediatoimisto ei osoita osaamistaan tietyillä osa-alueilla vaan tarjoaa kaikkea kaikille. Haastateltavat eivät uskoneet siihen, että yksi henkilö kykenisi hallitsemaan useita eri digimainonnan osa-alueita, vaan he toivoivat toimistolta selkeitä tiimirakenteita, jossa tietyt tiimit ovat erikoistuneet tiettyihin osa-alueisiin.

*”Se et se palvelun tarjoaminen on tarpeeks selkeetä et on ne tietyt osa-alueet mihin on tavallaan keskitytty, ettei se oo sellanen liian suuri sillisalaatti et tarjotaan vähän*

*kaikkea koska yleensä silloin se on, ei olla missään kunnolla ammattilaisia, jos on liikaa sellaista tarjontaa.” (H5)*

*”Mun mielestä ehdottomasti se tiimirakenne et onko niillä olemassa esimerkiksi digimedian ostamiseen yks spesialisti, kuka ostaa kaikkea, vai onko niillä erikseen kehitystiimit sille et kuka ostaa sitä (...) vai onksiel tosiaan sit semmonen yks tyyppi kuka mukamas handlaa kaiken. Koska siihen mä en usko et se pystyy handlaamaan sitä sillä tasolla kun meillä on tarve.” (H2)*

Näin ollen mediatoimiston on pyrittävä korostamaan ydinosaaamistaan ja tiimirakenteitaan ulkoistettavaan asiaan jo ennen yhteistyön alkua, jotta se voi tulla todennäköisemmin valituksi. Laajat kokonaisuudet ilman näyttöä erikoisosaamisesta ovat luottamusta laskevat tekijät, minkä vuoksi mediatoimiston on parempi keskittää tekemisensä tarkkoihin kehitystiimeihin, jotta se voi korostaa erikoistumistaan alalla.

### **5.3 Kommunikaatio ja tiedon jako**

Kommunikaation ja tiedon jakamisen on todettu olevan avaintekijät ulkoistamisen onnistumisessa ja luottamuksen synnyssä. Mitä enemmän aktiivisuutta yhteistyössä on, sitä laadukkaampi osapuolten välinen suhde on (Morgan & Hunt 1994; Rhodes ym. 2016).

#### *Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus*

Haastateltavat kokivat aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden vaikuttavan luottamuksen syntyyn ja sen vahvistamiseen digimarkkinoinnin ulkoistamisessa. Haastateltavien onnistuneissa digimainonnan ulkoistuksen kokemuksissa nousi tyytyväisyys toimiston aktiivisuuteen ja siihen, että keskusteluyhteys oli avoin. Mediatoimistoon sai helposti yhteyden ja asioita voitiin hoitaa nopeallakin aikataululla. Erityisesti haastateltavat nostivat esille toimittajan proaktiivisuuden viestinnässä erinomaisena ominaisuutena. Mediatoimistolta toivottiin, että mahdollisista muutoksista, huomioista tai

toimenpiteistä viestittäisiin reaaliaikaisesti, ja että se reagoisi mahdollisiin kehitysideoihin jo ne huomattaessaan, eikä odottaisi seuraavaan tapaamiseen. Varmuutta yhteistyöstä kasvatti se, jos mediatoimisto antoi kehitysideoita omatoimisesti ilman niiden pyytämistä.

*”Tottakai et on se avoin keskusteluyhteys siellä jos tulee jotain urgentia tai muuta niin voidaan hoitaa ne myös nopeammalla aikataululla ettei tarvi odottaa sitä seuraavaa palaveria.” (H1)*

*”Se et ne on aktiivisia myös meidän suuntaan siinä et jos heille tulee ideoita tai tulee jotain uusia mahdollisuuksia et ne pystyy ne heti meille kertomaan ja pystytään ne käymään läpi.” (H2)*

*”tiettyihin optimointiajatuksiin ja sisältömuutoksiin tietyn kampanjan aikana mut et ne on sellasia mitä mä odotan et tulis sieltä toimistolta (...) se vaatii silt asiantuntijalta tai yritykseltä sit panostusta siihen et he on pulssilla ja pystyvät vaikka meiltä pyytämään uusia materiaaleja jos näin on tai jos kampanja sitä vaatii (...) he oma-aloitteisesti pystyisivät tekemään siihen suunnitelman et millä me päästään siihen ja me voidaan toimia vielä sen kampanjan aikana. (H2)*

*”No, mun mielestä hyvä kommunikointi on nimenomaan sellaista proaktiivista kommunikointia, jossa tota, se tulee jo heiltä päin ennen kuin me osataan edes ajatella kyseistä asiaa. Eli jos sieltä päin tulee sitä viestiä, jos vaikka tulee jotain muutoksia. (H1)*

*”Et sieltä tulee aktiivisesti niitä kehittämideoita niin ne on mun mielestä sellaisia kivoja juttuja et selkeästi osoittaa sitä kiinnostusta siihen asiakkaaseen ja sen asiakkaan liiketoimintaan.” (H5)*

*”Tätä tiedonjakoa ei voi ikinä olla liikaa. Oikeastaan se oikea-aikaisuus ollaan tässä puhuttu niin tää toimiala muuttuu jatkuvasti ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti eli silloin kun havaitaan näitä muutoksia niin silloin tiedonjako on erittäin tärkeää.” (H1)*

Kyseltäessä huonoista yhteistyökokemuksista esille nousi kommunikoinnin puute, mikä vahvistaa kommunikoinnin tason tärkeyttä digimainonnan ulkoistuksessa ja luottamuksen synnyssä. Haastateltavat nostivat esille epävarmuutta lisänneitä tilanteita, joissa mediatoimiston viestintä on ollut pientä, ja asiakas itse on joutunut kyselemään asioista tai ei ole saanut yhteyttä toimistoon. Yksi haastateltava nosti esille myös kommunikoinnin merkityksen ihan prosessin tehokkuuden näkökulmasta. Jos Mediatoimisto ei välissä viesti suunnitelmistaan asiakkaalle, voi valmis toteutus mennäkin pieleen ja työ on tehty turhaan. Aktiivisella kommunikoinnilla mediatoimisto voi varmistaa, että sen tekemät suunnitelmat ja ideat ovat toteutuskelpoisia ja linjassa asiakkaan näkemysten kanssa. Näin voidaan välttää mahdolliset virheet ajoissa.

*”Mutta ehkä huonoista kokemuksista on se et ei olla oltu aktiivisia sinne asiakkaan suuntaan tai sinne meidän suuntaan, kommunikointi on ollut aika yksipuolista” (H5)*

*”Huono kommunikointi nyt on semmosia kokemuksia, että ei välttämättä vastata viesteihin tai puhelinsoittoihin tai tulee isompaa viivettä ja sitten selitellään jälkeenpäin.” (H1)*

*”Meiltä tulee vaikka briiffi ja sitte ollaan kaks viikkoa hiljaa ja sitte tulee vastabriiffi, mikä on voinut mennä ihan metsään, mut meillä ei oo ollut mitään mahdollisuutta puuttuu siihen koska ollaan oltu tavallaan hiljaa se kaks viikkoo.” (H2)*

*”No huonosta kommunikoinnista just se et jättää kommunikoimatta jonkun muutoksen tai jonkun olennaisen asian.” (H4)*



### *Läpinäkyvyys*

Toimittajan läpinäkyvyyden on todettu vaikuttavan luottamuksen ylläpitämiseen positiivisesti ulkoistussuhteissa. Tällöin toimittaja pyrkii raportoimaan ja kertomaan toiminnastaan realistisesti ja rehellisesti (Oza ym. 2006: 351). Myös haastatteluissa toiminnan läpinäkyvyys ja mediatoimiston rehellisyys nousivat tärkeiksi luottamuksen kulmakiviksi. Erityisesti oli tärkeää, että kumppani mahdollistaa toiminnallaan sen, että asiakas ymmärtää, mitä ulkoistusprosessissa oikeasti tapahtuu. Mediatoimistolta odotetaan rehellisiä vastauksia asioista sen sijaan, että niitä kaunisteltaisiin omaa etua ajatellen. Huonot kokemukset syntyvät usein siitä, jos vastaukset ovat epätarkkoja tai jos tilanne yritetään pelastaa korostamalla mediatoimiston omaa arvoa ilman, että todellista arvoa syntyy asiakkaalle.

*”Kyllähän se pitää olla se tietämys siitä mitä sä ostat, koska muutenhan sulle myydään ihan mitä tahansa. Eli kyllä se kompetenssi tällä alalla on hyvin tärkeää koska nimenomaan et ymmärtää sen totuuden niiden numeroiden takana on mun mielestä molemmilta osapuolilta hyvinkin tärkeitä.” (H1)*

*”Semmonen tavallaan yleinen läpinäkyvyys (...) maailmallakin on tullut paljon niitä caseja et mis oikeesti vääristellään niitä cpa-hintoja ja muita silloin kun se asiakas ei oo se asiantuntija siinä ja ne ei pysty tavallaan ees haastamaan sitä siinä eikä ne pysty näkemään sitä. (H2)*

*”Tai sitten jos me ei olla tyytyväisiä kyseisen palvelun toimintaan niin sitten selitellään sitä tai ylipuhutaan sen oman toiminnan vaikutuksia vaikka me koettaisiin että siitä ei ole mitään vaikutusta.” (H1)*

*” Jos jää semmonen fiilis et se ei oo ammattitaitoista se jälki perustuen siihen et miten sen esittää. Huono fiilis syntyy epätarkoista vastauksista tai vastaamatta jättämisestä. Ettei vastaa kysymyksiin tai et vastausväli on liian pitkä.” (H3)*

*”Ollaan rehellisiä, sanotaan suoraan asiat eikä liikaa lähetä kaunistelemaan mitään.” (H5)*

Mediatoimiston on toiminnassaan kiinnitettävä huomiota siihen, että se pyrkii aina viestimään asiakkailleen avoimesti ja rehellisesti mainonnan tilasta – myös silloin, kun uutiset ovat huonoja. Yksi haastateltavista nosti esille keinon läpinäkyvyyden mahdollistamiseen myös datan omistamisen kautta. Jos asiakas omistaa mainostilit, pääsevät he myös itse katsomaan mainonnan tilaa sitä halutessaan. Näin ollen toiminta ei perustu vain mediatoimiston viestintään, eikä se ei voi vääristellä tuloksia. Samalla asiakkaalle tulee varmempi olo siitä, että yhteistyön lopettamisesta ei tehdä mediatoimiston puolelta haastavaa. Mediatoimiston kannattaakin tehdä mainontaa asiakkaiden tilien kautta, jolloin asiakas omistaa datan, ja maksaa toimittajalle sen hallitsemisesta ja tulkitsemisesta.

”Lähtökohtaisesti [on huono asia jos toimittaja omistaa datan], (...) se on negatiivinen asia koska sit taas meillä saattaa olla parin vuoden päästä se tilanne et me vaihdetaan mediatoimistoa, jolloin ne tilit jää sinne ja se kaikki data jää sinne ja me ei omisteta sitä. Niin se on ehkä semmonen ykkös redflag siinä että jos he ehdottomasti haluavat tehdä mainonnan heidän tilien kautta. (H2)

### *Uuden oppiminen*

Uuden oppiminen on osa toimivaa kommunikaatiota ja erityisesti tiedon jakoa; jos asiakas kokee oppivasta uutta toimittajaltaan, on hän valmiimpi panostamaan suhteen ylläpitämiseen (Goo ym. 2007; Laaksonen ym. 2008). Myös osassa haastatteluista nousi uuden oppiminen osana mediatoimiston aktiivisuutta. Haastateltavat nostivat esille uuden oppimisen esimerkiksi tapaamisen, kehitysehdotusten tai tulosten avaamisen myötä. Kun mediatoimisto opettaa asiakkaan ymmärtämään, mitä tulokset tarkoittavat, saa asiakasyritys paljon lisäarvoa omaan tekemiseensä ja todennäköisesti luottaa

mediatoimiston toimivan asiakkaan etuja ajatellen. Toisin sanoen, mediatoimiston kannattaa aina toiminnallaan pyrkiä selittämään mainontaan liittyvät asiat mahdollisimman selkeästi ja niin, että asiakas ymmärtää.

*”Kumppani mahdollistaa meidän oppimisen tällä alalla ja saadaan niin kuin uutta informaatiota ja uusia tapoja tehdä töitä juuri sen sparrailun ja tilannekuvan jakamisen kautta. Elikä juurikin sellainen kumppanuusmallilla toimiminen, niin sen kautta varmasti päästään parhaisiin lopputuloksiin.” (H1)*

*”Todellakin se on suuri plussa ja uskon et jos sieltä tulee jatkuvasti niitä kehitysehdotuksia niin uskon et se on samalla sellaista jatkuvaa uuden oppimista (...) ehkä et selitetään ne [tulokset] auki niin sehän tuo varmasti paljon sellaista uuden oppimista. (H5)*

## 5.4 Kontrolli ja prosessien hallinta

Epävarmuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti luottamuksen syntymiseen ja sen ylläpitämiseen (Mao ym. 2008: 489). Siksi ulkoistussuhteessa toimittajan on pyrittävä luomaan ympäristö, jossa epävarmuutta ei pääse syntymään asiakkaan puolelta. Kontrolli ja prosessien hallinta valittiin yhdeksi tutkielman teemaksi, sillä ulkoistuksen myötä asiakas menettää kontrollin ulkoistettavaan osa-alueeseen, mikä saattaa aiheuttaa epävarmuutta.

Kontrollin tarve vaihteli haastateltavilla. Osa haastateltavista koki, että lähtökohtaisesti digimarkkinoinnin yhteistyötä ei ole tarvetta valvoa, ellei kumppani ole uusi. Luottamus kontrollivapaaseen yhteistyöhön on syntynyt erityisesti ajan kanssa, kun kumppani on onnistunut avoimella kommunikoinnilla ja hyvällä työllä mahdollistamaan tyytyväisyyden tunteen; kun mediatoimisto vie mainontaa tavoitteiden mukaisesti eteenpäin, vahvistuu asiakkaan tunne onnistuneesta yhteistyöstä. Jos asiakas taas huomaa mediatoimiston toiminnassa toistuvia virheitä, kasvaa kontrollin tarve

entisestään. Yksi haastateltavista kertoi toivovansa, ettei yhteistyötä tarvitse kontrolloida, mutta virheiden vuoksi laadun tarkistamisen tarve on korostunut.

*”No se juuri tai totta kai, jos kumppani on uusi, niin totta kai se luottamus siinä rakentuu vähän pikkuhiljaa ja tiettyjen steppien kautta. Niin se että kontrollin tarve pienenee jos se yhteistyö jatkuu siihen suuntaan mihin me halutaan. Silloin se kontrollin tarve pienenee.” (H1)*

*”Lähtökohtaisesti ei siinä hetkessä mitään muutoksia ei oo tarvetta valvoa, se on sitten ehkä enemmän kytynyt ja tullut esiin vasta myöhemmin et oltaisiin kaivattu jotain enemmän.” (H3)*

*”Toivoisin että ei ole, mutta kyllä se vähän on. Tai riippuu siitä toimittajasta et jos se on ansainnut sen luottamuksen toistuvasti niin ei ehkä sitten, mutta on liian usein ollut tapauksia et huomaa et kukaan ei oo valvonut sitä laatua niin sit kaikki on mennytkin päin prinkkalaa. Ajan kanssa ja hyvällä työllä, en mä tiedä, avoimella kommunikoinnilla. ” (H4)*

*”Se että siellä pitäis olla syynäamässä asiakkaan puolelta niin ei mun mielestä semmonen ei oo tarpeen jos se luottamus on siellä.” (H5)*

Mediatoimiston näkökulmasta on tärkeä siis tiedostaa, ettei luottamus välttämättä synny hetkessä, vaan hyvän suhteen rakentaminen syntyy ajan kanssa konkreettisten näyttöjen saattamana. Mediatoimiston puolelta tämä tarkoittaa sitä, että sen pyrittävä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja ylläpidettävä avointa kommunikaatiota läpi yhteistyön. Panostamalla läpinäkyvyyteen ja rehelliseen toimintaan, pystyy mediatoimisto välttämään epävarmuuden syntymistä. Toisaalta kontrollin tarve ei välttämättä kulje luottamuksen kanssa käsi kädessä; yksi haastateltavista kertoi luottavansa mediatoimiston toimintaan, mutta kokevansa silti tarvetta yhteistyön

kontrollointiin. Kontrollin tarve ei tässä tapauksessa johtunut mediatoimiston toiminnasta, vaan kontrollin tarve on tullut korkeammalta konsernitasolta.

*”Meillä täytyy olla se kontrolli ja näkemys siitä et mitä siellä tapahtuu ja miksi. Et ehdottomasti pitää valvoa ja meillä onkin siihen konsernitasolla tullut konsernin keskusmarkkinoinnilta tietyt tavallaan arviointikriteerit. (H2)*

Näin ollen, vaikka asiakasyritys luottaa mediatoimistoon, saattaa heillä silti olla tarve kontrolloida ja arvioida yhteistyötä muista, heistä riippumattomista syistä. Sinänsä tämä havainto ei muuta sitä, etteikö mediatoimiston kannata tällaisessakin yhteistyössä panostaa hyvään kommunikaatioon ja avoimuuteen, sillä myös näiden on todettu vaikuttavan positiivisesti luottamuksen syntymiseen.

#### *Laadunvalvonta*

Yksi yrityksen ulkoistumotivaatiota ohjaavista tekijöistä on mahdollistaa tavoiteltu laatuvaatimustaso; ulkoistamisella pyritään kehittämään ulkoistetun osa-alueen laatua, kun sen toteutusta hallitsee alan ammattilaiset (Harland ym. 2005; Rhodes ym. 2016). Näin ollen ulkoistussuhteessa toimittaja on vastuussa työn laadusta, ja sen on pyrittävä raportoimaan toimintansa laadukkuudesta mahdollisimman tarkasti. Kontrollin menettämisen ja epävarmuuden lisääntymisen on nimittäin todettu olevan yhteydessä niihin tilanteisiin, joissa raportointi laadukkuudesta on ollut puutteellinen (Lacity ym. 1005: 84).

Haastatteluissa nousi esiin työn laadun merkitys osana varmuuden tunnetta. kolmelle haastateltavista laadun arviointi mahdollistui sillä, että mediatoimisto on luonut asiakkaalle ymmärryksen toimintaan liittyvistä luvuista, jolloin mainonnan tilaa pystyy seuraamaan myös itse. Tällöin asiakas kykenee itse arvioimaan, onko laatu sitä mitä on tavoiteltu. Jos laatu ei kohtaa tavoitteita, on tärkeä keskustella yhdessä, mitä toimenpiteitä sen parantamiseksi voidaan tehdä. Lähtökohtaisesti asiakkaat

suhtautuivat yhteistyöhön asetelmalla, jossa mediatoimisto osaa työnsä, mutta laaduntarvetta lisäsi erityisesti tilanteet, joissa ei olla toteutettu luvattuja asioita tai aikataulut ovat viivästyneet. Myös tilanteet, joissa mediatoimisto ei itse nosta epäonnistumisia vaan ne huomataan asiakkaan toimesta, on koettu epävarmuutta lisääviksi tekijöiksi. Mediatoimiston on näin pyrittävä avoimuuteen työnsä laadusta ja raportoitava asiakkaalle omatoimisesti myös asioista, joissa se on epäonnistunut. Sen on myös panostettava siihen, että luvatut asiat toteutetaan aikataulujen saattelemana ja jos siihen ei kyetä, on niistä ja niiden syistä tärkeä viestiä ajoissa.

*”Juuri sen ymmärryksen kautta et me tajutaan mitä ne numerot tarkoittaa, niin kyllähän se tulee ilmi siinä sitten, jos huomataan, että ei välttämättä se työn laatu olekaan sellainen kuin me ollaan määritelty, niin sitten sen kautta me voidaan ite sitten ehdottaa parannusehdotuksia tai muuta, että. Että on se sinänsä tärkeä valvoa että juuri osataan itse nähdä koska välttämättä se kumppani ei itse sano jos menee erityisen huonosti et osataan myös itse huomata se, mutta toisaalta pitää luottaa siihen että siellä toisella puolella osataan tehdä työt.” (H1)*

*”Tavallaan me pystytään arvioimaan et pysyykö se laatu et mistä ollaan sovittu ja maksettu ja jos ei, niin mitkä on sit toimenpiteet sen kanssa.” (H2)*

*”Ehkä jos huomaa asian et on puhuttu asiasta x mut sitä näkee selkeästi et sitä ei oo toteutunut tai huomaa et aikataulut selkeästi viivästyy et asioihin menee selvästi kauemmin kun on luvattu, niin jos se olis toistuvaa, niin siinä kohtaa kokis et tarvitaan enemmän sit jotain rajoja et saadaa niitä tavoitteita sit maaliin saakka. (H3)*

### *Raportointi ja tulokset*

Työn laatuun ja sen valvontaan liittyy vahvasti tulokset ja niiden raportointi. Onnistuneessa ulkoistussuhteessa toimittaja raportoi rehellisesti ja realistisesti

toiminnastaan koko prosessin hallinnan ajan. Erityisesti toiminnan tai tulosten demonstroinnin on todettu vaikuttavan luottamuksen ylläpitämiseen positiivisesti, kun toimittaja havainnollistaa esittämänsä asiat asiakkaan ymmärrettävällä tavalla (Oza ym. 2006: 351).

Myös haastatteluissa kävi ilmi, että avoimella raportoinnilla ja tulosten avaamisella on positiivinen vaikutus myös digimainonnan ulkoistamisessa. Suurin osa haastateltavista kertoi ymmärtävänsä, ettei hyvät tulokset ole aina itsestäänselvyys, eikä huonompi kuukausi automaattisesti ole mediatoimiston syytä. Sen sijaan tuloksia tärkeämmäksi tekijäksi nousi mediatoimiston kyky avata tulosten syitä ja niiden pohjalta tehtäviä kehityskohteita. Tärkeää on katsoa, mitä voidaan seuraavaksi tehdä tulosten parantamiseksi. Raportoinnin puutteellisuus sekä tulosten selittely ja peittely herättivät epäluottamusta haastateltavista; mediatoimiston on pyrittävä avaamaan tulokset selkeästi ja kertoa, mitä tulokset konkreettisesti tarkoittavat. Näin voidaan varmistaa, että asiakas ymmärtää toiminnan vaikutukset sekä toimenpiteiden syy-seuraus-suhteet.

Toisaalta toistuvat huonot tulokset herättivät haastateltavissa huolta mediatoimiston osaamisesta; jos virheitä päätöksissä tapahtuisi jatkuvasti, olisi asiakkaan harkittava toimittajan vaihtamista. Näin ollen mediatoimiston on hyvä tiedostaa, että hyvillä tuloksilla on vaikutusta yhteistyön keston. Jos hyviä tuloksia ei saada, on hyvä selvittää, mistä tuloksettomuus johtuu ja arvioitava, onko valitut kanavat asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Näin ollen mediatoimiston on osattava kertoa myös asiakkaalle itse jos mainontaa ei kannata valitussa kanavassa jatkaa, sen sijaan, että tuloksia kaunisteltaisiin tai omaa arvoa korostettaisiin virheellisesti.

*”Taas toisaalta se et osataan niistä huonoista ajoista huolimatta puhua niistä tuloksista ja niistä toimista mitä voidaan seuraavaksi tehdä. Eihän me voida olettaa, että joka kuukausi mennään eteenpäin ja koko ajan tulee jatkuvasti parempia tuloksia, mutta se että on niillä totta kai koska bisnestähän tässä tehdään.”(H1)*

*”No totta kai siinä pitää pystyä perkaamaan yhdessä sitä et mistä ne johtuu. Ei se automaattisesti johdu siitä et mediatoimisto ois tehnyt huonoa työtä. Totta kai sit jos tollasten major päätösten virheellisyys on jatkuvaa (...) totta kai sit se on tosiasiallisen keskustelun paikka et kuka on ammattilainen ja kuka tekee ne suunnitelmat, koska me tosi vahvasti luotetaan siihen et mitä mediatoimisto tekee.”*  
(H2)

*”Tosiaan se et jos sitä [huonoja tuloksia] jatkuu pidempään niin sit se että varmaan tuntuu helpommalta siinä vaiheessa etsiä uus toimija kuin et käydä sitä keskustelua siitä et miten tätä muuttaa.”* (H3)

*”Pitää olla silleen selkeästi merkattu eikä harhaanjohtavasti, ja no selkeys ennen kaikkea. Luultavasti tuloksia on tärkeä avata (...) et kyllä se oikean henkilön pitää ymmärtää mitä se lukee ja mitä johtopäätöksiä siitä voidaan tehdä.”* (H4)

*”Että ois vaikea saada minkäänlaista raporttia sieltä ulkoisen toimijan puolelta. Ja jos ne tulokset ei ois hyviä tai tuntuis että niitä koitetaan jotenkin peitellä eikä selittää auki kunnolla, niin kyllähän se tuo toki sellaista epäluottamusta.”* (H5)

## 5.5 Sopimukset

Sopimusten ansiosta ulkoistuksen riskejä voidaan minimoida, kun asiakkaan ja toimittajan väliselle suhteelle voidaan asettaa valmiiksi määritetyt raamit (Goo ym. 2009; Herath & Kishore 2009). Sopimusten avulla asiakkaat voivat myös ylläpitää kontrollin tason itselleen sopivampana, kun se tietää, mitä asioita ulkoistussuhteeseen kuuluu. Näin voidaan myös varmistaa, ettei toimittaja pääse toimimaan omien etujensa mukaisesti. Haastateltavilta kysyttiin ajatuksia sopimusten vaikutuksesta yhteistyöhön sekä mielipiteitä niiden ominaisuuksista. Kenenkään haastateltavan vastauksista ei tullut ilmi suoraa syy-seuraus-yhteyttä luottamuksen syntymiseen, vaan pikemminkin haastattelun pohjalta löytyi ominaisuuksia, jotka sopimusten teossa herättivät vastaajista tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Haastatteluissa korostui teoriaa tukeva



ajatus, jossa luottamus on vaikea rakentaa suoraan sopimuksilla, mutta niillä voidaan luoda suuntaviivat yhteistyölle niin, että asiakkaan ei tarvitse tuntea epävarmuutta yhteistyön alkamisen jälkeen.

### *Sopimusten sisältö*

Erityisesti sopimuksen sisällön määrittäminen koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi. Sopimuksessa oli käytävä selkeästi ilmi, mitä palvelu maksaa, mitä se sisältää, ketkä ovat yhteyshenkilöt, mitkä ovat tavoitteet sekä mikä on sopimuksen kesto. Tyytymättömyyttä yhden haastateltavan mukaan aiheutti esimerkiksi tilanne, jossa mediatoimisto laskutti kuluja, joista ei ollut puhuttu aiemmin. Haastateltava myös kertoi toivovansa, että he voisivat itse vaikuttaa sopimuksen sisältöön.

*”No, ainakin ihan tällaiset sopimukselliset asiat, esimerkiksi jos tulee jotain ylimääräisiä kustannuksia, joista ei olla täysin puhuttu tai jos palvelu ei vastaakaan niitä odotuksia joita alussa ollaan asetettu.” (H1)*

*”Meille se on tärkeätä että meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen sopimukseen että se ei tuu heidän suoraan vakiotemplatesta eli se, mitä me halutaan siellä nähdä on hyvin selkeesti ne kyseisen palvelun hinnat, kesto ja se että mitä sillä oletetaan saavan aikaan.” (H1)*

*”Oikeastaan se et mahdollisimman läpinäkyvästi ois se et mistä maksetaan.” (H3)*

*”mediatoimistosopimuksissa se et ne menee aika semmosen detskutason juttuihin siitä et mitkä tunnit meidän feeheen kuuluu, kuin paljon. Se pitää olla silleen hyvässä yhteisymmärryksessä sovittu silleen et on tarpeeks pelivaraa.” (H2)*

*”Mitä siihen kuuluu, kesto, ketkä on ne yhteyshenkilöt puolilta toisin.” (H4)*

*”Siinä ois tavallaan tärkeätä olla vaan kunnolla määritelty et mitkä on ne meidän tavoitteet mitä kohti mennään ja sit tietysti kaikki tavallaan sellaset perussopimusasiat hinnoittelusta lähtien.” (H5)*

Mediatoimiston kannattaakin siis toiminnassaan panostaa siihen, että sopimukset on tehty asiakkaiden toiveet huomioiden ja ne miellyttävät asiakasta. Sopimus kannattaa käydä konkreettisesti läpi asiakkaan kanssa ja kerrata, mitä palveluun kuuluu, ketkä siitä vastaavat ja muut käytännön asiat. Näin molemmat osapuolet ovat yhteisymmärryksessä yhteistyön aloitusvaiheessa ja ymmärtävät vastuunsa sekä velvollisuutensa.

#### *Joustavuus*

Sopimusten joustavuuden on todettu olevan yleisesti yksi ulkoistuksen menestystekijöistä, sillä kysynnän ja liiketoiminnan muuttuessa myös asiakkaan tarpeet saattavat muuttua. Joustava yhteistyö edesauttaa luottamuksen syntyä, sillä tällöin sopimusta voidaan muuttaa tarpeiden mukaisesti ilman erillisiä sakkomaksuja. (Das & Teng 2002; Schoenherr ym. 2015.)

Myös haastateltavat toivoivat mediatoimistolta joustavuutta sopimukseen ja yhteistyöhön. Jos liiketoiminnassa tulee isompia muutoksia, olisi hyvä, jos mediatoimisto voisi reagoida näihin muutoksiin muuttamalla sopimusta sen sijaan, että se olisi esteenä muutoksen toteuttamiselle. Jos yhteistyö on joustava, ei asiakkaan tarvitse erikseen pohtia kustannuksia, vaan voi luottaa, että palveluun kuuluu mahdolliset muutokset.

*”No ehkä juuri että kun tulee isoja muutoksia niin voitaisiin reagoida niihin muutoksiin että se sopimus ei olisi siinä esteenä olla tekemättä jotain isoja muutoksia.” (H1)*

*”Joustavuus on tärkeä, et jos sä soitat mediatoimistoon niin sä et heti mieti sitä et kuin paljon se sulta nyt velottaa tästä puolesta tunnista kun keskustellaan, vaan et siinä feessäkin on sen verran liikkumavaraa.” (H2)*

*”Joustavuus on tosi tärkeätä, koska vaikka kvartaalitasolla suunniteltaisiinkin, ja vuositasolla suunniteltaisiin, niin aina on mahdollisuuksia tällaisille muutoksille niin se että sopimus joustaa näiden puitteissa niin se on ehdottomasti tärkeä juttu.” (H3)*

Tietysti joustamisella on rajansa, eikä mediatoimisto voi jatkuvasti joustaa niin, että sen palvelumaksu kääntyy tappiolliseksi. Mediatoimiston kannattaa kuitenkin mahdollistaa joustavuus niin, että se voi väliaikaisesti tuoda sopimukseen joustavuutta niin, että esimerkiksi muutostilanteissa se tekee enemmän töitä, ja seuraavassa kuussa vähemmän töitä asiakkaan eteen. Mediatoimiston kannattaa tehdä joustotilanteissa asiakkaan kanssa muutossuunnitelma, jossa käydään läpi mahdolliset muutokset sekä konkreettinen suunnitelma käytettyjen lisä- tai vajaatuntien kompensointiin. Heikossa taloustilanteessa mediatoimisto voisi myös suostua muutaman kuukauden sopimuskatkolle, jotta se voi tukea asiakasyritystä ja taata mahdollisen jatkuvuuden myöhemmin.

### *Kesto*

Yksi ulkoistussopimuksessa määritettävistä asioista on yhteistyön pituus, jolloin määritetään raamit sopimuksen kestolle. Pitkät sopimukset varmistavat toimittajalle pitkäaikaisen tulonlähteen, mutta toisaalta ne asettavat asiakkaan tietynlaiseen pattiin tilanteeseen, kun heidän on sitouduttava maksamaan toimittajalle palvelusta. Toisaalta pitkien yhteistöiden aikana voidaan mahdollistaa pidemmän ajan kehitys niin suhteen kuin mainonnan tekemisen osalta. Lyhyiden sopimusten aikana kehitystyö voi jäädä lyhyeksi, kun asioita ei ehditä testaamaan tarpeeksi. (Goo ym. 2009; Herath & Kishore 2009.)

Digimarkkinoinnin ulkoistusuhteessa haastateltavat suhtautuivat sopimusten pituuteen lähes yhteneväisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat suosivat pitkiä yhteistyösuhteita, mutta pituuden määrittäminen sopimuksin aiheuttaa enemmän epävarmuutta kuin luottamusta. Jos suhteessa vallitsee luottamus, ei kumppania tarvitse lähteä vaihtamaan, minkä vuoksi toistaiseksi voimassa olevat sopimukset olivat lähes jokaiselle haastateltavalle se mieleisin vaihtoehto yhteistyön malliksi. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus rohkaisee asiakasta aloittamaan yhteistyön mediatoimiston kanssa etenkin tilanteissa, joissa lähdetään toteuttamaan jotain täysin uutta prosessia eikä kokemusta sen onnistumisesta ole. Tällöin asiakas ei ole sidottu maksamaan toimittajalle palvelusta, jos se ei palvele heitä toivotulla tavalla. Digimarkkinoinnissa kaikki kanavat eivät toimi kaikille liiketoiminta-aloille, minkä vuoksi kanavien testaaminen on kriittistä.

*”meille ois ollut vähän tärkeämpää, että olisi ollut toistaiseksi voimassa oleva sopimus, koska tiettyä epävarmuutta on siinä kun otetaan uusi prosessi haltuun että miten se lähtee toimimaan, niin se että se lisää totta kai pelivaraa meidän päässä (...) pidetään sitä plussana jos se sellainen on.” (H1)*

*”Edellytys hyvälle yhteistyölle on se et me tehdään toistaiseksi voimassa oleva sopimus, koska se on sellainen luottamuksen osoitus siihen et me lähdetään aidosti yhdessä tekemään tätä ja oletus on se että meillä ei oo mitään tarvetta vaihtaa.” (H2)*

*”Sehän [toistaiseksi voimassa oleva sopimus] ois varmaan paras mahdollinen.” (H4)*

*”Mun mielestä sellaset toistaiseksi voimassa olevat sopimukset on hyviä. Et mieluummin sellaiseen sitoutuu kuin määräaikaiseen.” (H5)*

Mediatoimiston näkökulmasta toimivien sopimusten ydin on joustavuus, jonka se pystyy mahdollistamaan tarjoamalla toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella. Samalla se antaa asiakkaalle kontrollin suhteen pituudesta; sopimus voi loppua, kun asiakas niin päättää. Tämä taas vahvistaa todennäköisesti asiakkaan luottamusta, kun mediatoimisto ei pyri maksimoimaan omia tulojaan pitkillä sopimuksilla. Mediatoimistolle tämä tarkoittaa sitä, että sen on pyrittävä ansaitsemaan luottamus muilla tavoin. Sopimukset ainoastaan luovat varman ja hyvän pohjan suhteen luomiselle.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten luottamusta voidaan digimainonnan ulkoistamissuhteissa kehittää mediatoimiston puolelta niin, että asiakassuhde pysyy pitkään ja toimittajan tulot voidaan ennustaa. Aihetta lähestyttiin jatkuvan kumppanuuden näkökulmasta, jossa asiakasyritykset ulkoistavat digitaalisen mainontansa mediatoimistolle maksaen siitä kuukausittaisen palvelumaksun. Tällöin mediatoimiston tulot lähikuukausille voidaan ennustaa, mutta yllättävät asiakasmenetykset voivat vaikuttaa huomattavastikin yrityksen tuloihin. Tasaisten tulojen menetyksellä voi taas olla suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Jotta mediatoimisto pärjää kiristyneessä kilpailutilanteessa, on sen varmistettava asiakkaittensa tyytyväisyys ja kehitettävä asiakassuhdetta jatkuvasti parempaan suuntaan. Asiakassuhteen ylläpitämiseen ja tyytyväisyyteen liittyy vahvasti luottamus, minkä vuoksi mediatoimiston on pyrittävä löytämään keinoja luottamuksen rakentamiseen ja sen kehittämiseen.

Tutkielmaa lähdettiin työstämään luomalla alan kirjallisuuden avulla eri alojen ulkoistuksen menestystekijöistä sekä luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavista tekijöistä yhtenevä kokonaisuus, jota sovellettiin haastattelujen avulla mediatoimiston toimintaan. Näin pyrittiin selvittämään, liittyvätkö yleiset luottamusta parantavat tekijät myös digimarkkinoinnin ulkoistamiseen, ja miten luottamusta konkreettisesti voidaan tällä osa-alueella kehittää. Tutkielman lopputuloksena on aineiston pohjalta syntynyt ohjenuora siitä, mitä mediatoimiston pitää kehittää tai ottaa toiminnassaan huomioon, että se saa luotua tai ylläpidettyä luottamusta asiakkaidensa kanssa.

Ulkoistamissuhdetta ja luottamusta lähdettiin käsittelemään selvittämällä aluksi yritysten yleisiä motiiveja ulkoistamiselle ja pohtimalla ulkoistamisen riskejä sekä mahdollisuuksia. Näin voidaan ymmärtää paremmin yritysten toiminnan taustalla olevia tavoitteita. Tutkielmassa huomattiin, että mediatoimiston asiakkailla motiivit ulkoistuspäätöksen takana olivat henkilökohtaiset, mutta ne liittyivät resurssien

puutteeseen sekä lisäarvon saamiseen. Myös Harlandin ym. (2005) mukaan motiivit riippuvat lähes kaikissa päätöksissä yrityksen omista tavoitteista, mutta niissä pyritään lähes aina saamaan hyötyä yritykselle. Näin ollen ei ole olemassa yhtä motiivia, joka sopisi täysin kaikkiin tapauksiin. Mediatoimiston näkökulmasta vaikuttaisi, että motiiveissa kuitenkin on samat teemat.

Tutkielmassa todettiin, että digimarkkinoinnin ulkoistussuhteessa luottamuksen rakentamiseen ja suhteen ylläpitämiseen liittyy viisi eri kokonaisuutta, joista jokainen edellyttää tietynlaisia, omia toimenpiteitään. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja yhdistäminen sai tukea alan kirjallisuudesta, ja niiden olemassaolo vahvistui myös tutkielman aikana digimarkkinoinnin ulkoistussuhteissa. Kokonaisuudet ovat sitoutuminen (Ishizaka & Blakiston 2012; Rhodes ym. 2016; Schoenherr ym. 2015), toimittajan ominaisuudet (Chou ym. 2006; Oza ym. 2006; Webb & Laborde 2005), kommunikaatio ja tiedon jako (Ishizaka & Blakiston 2012; Schoenherr ym. 2015; Park ym. 2015), kontrolli ja prosessien hallinta (Langfield-Smith & Smith 2003; Oza ym. 2006; Mao ym. 2008) sekä sopimukset (Lee & Kim 2005; Webb & Laborde 2005; Goo 2007). Kokonaisuudet muodostuivat aineiston pohjalta seuraaviksi konkreettisiksi toimintaohjeiksi:

**Taulukko 4. Aineistoon perustuvat toimintaohjeet mediatoimistolle.**

Luottamuksen osatekijät	Toimintaohjeet mediatoimistolle
Sitoutuminen	<p>Tarkat yhteyshenkilöt ja vastuut määritetään jokaiselle yhteistyölle.</p> <p>Yhteistyöhön osallistuvat henkilöt, jotka konkreettisesti toteuttavat mainontaa.</p> <p>Yhteistyön alussa käydään tarkasti tavoitteet ja asiakkaan liiketoiminnan tilanne.</p> <p>Ennen yhteistyötä mediatoimisto tutustuu asiakkaan liiketoimintaan ja sen ominaisuuksiin.</p> <p>Jatkuvaa kehitystä osoitetaan aktiivisesti konkreettisten ehdotusten ja toimenpiteiden avulla.</p>

	<p>Tapaamisissa mediatoimisto on läsnä ja osoittaa kiinnostusta asiakkaan kuulumisia kohtaan.</p> <p>Mediatoimisto osoittaa asiakaslähtöisyyttään antamalla ehdotuksia, joissa ei ajeta mediatoimiston omaa etua.</p> <p>Yhteyshenkilön vaihtuessa uusi vastuuhenkilö perehdytetään hyvin ja muutoksesta viestitään hyvissä ajoin asiakkaalle.</p>
Toimittajan ominaisuudet	<p>Referenssien monipuolinen korostetaan sivustolla ja ensitapaamisessa.</p> <p>Mediatoimiston sivujen on oltava ajan tasalla ja modernit.</p> <p>Erikoistumista ja tiimirakennetta korostetaan mediatoimiston sivuilla ja tapaamisissa.</p>
Kommunikaatio ja tiedon jako	<p>Mediatoimisto osoittaa oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta viestinnällään ja toiminnallaan.</p> <p>Asioista ja tuloksista viestitään avoimesti ja rehellisesti tilanteesta riippumatta.</p> <p>Mediatoimisto toteuttaa mainontaa asiakkaan omistamalta mainostililtä.</p> <p>Asiat selitetään niin, että asiakas ymmärtää ja oppii uutta.</p>
Kontrolli ja prosessien hallinta	<p>Mediatoimisto pyrkii pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja ylläpitää kommunikaatiota läpi yhteistyön.</p> <p>Asiat pyritään toteuttamaan sovitusti ja viestitään ajoissa, jos aikataulutavoitteisiin ei päästä.</p> <p>Tulokset ja erityisesti niiden syyt ja mahdolliset johtopäätökset ovat tärkeä osa kommunikaatiota.</p>
Sopimukset	<p>Sopimukset tehdään asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja käydään läpi asiakkaan kanssa.</p> <p>Sopimuksiin tuodaan joustavuutta muutossuunnitelmaa hyödyntämällä.</p> <p>Sopimukset tehdään toistaiseksi voimassa oleviksi.</p>

Kuten taulukosta 4 huomataan, ensimmäisen osatekijöistä on sitoutuminen. Aineiston pohjalta sitoutuminen nähtiin laajana kokonaisuutena, jota ei voida mahdollistaa vain



yhdellä toimenpiteellä. Kyseessä on kuin kaikkien teemojen katto, joka kulkee läpi yhteistyön aina sen aloituksesta päättymiseen saakka. Tutkielmassa kuitenkin huomattiin, että asiakkaiden tunne mediatoimiston sitoutumisesta näkyi silloin, jos mediatoimisto määrittä yhteistyölle tarkat yhteyshenkilöt. Tätä havaintoa tuki Ishizakan ja Blakistonin (2012) toteamus, jossa yhteistyön odotuksiin liittyy toiminnan johdonmukaisuus, jolloin asiakas tietää, kuka ulkoistamisessa vastaa mistäkin osa-alueesta. Digimainonnan toimialaan peilaten uutena havaintona nousi esiin se, että yhteistyön viestinnän kannattaisi hoitaa henkilö, joka konkreettisesti toteuttaa mainontaa ja ymmärtää sen kokonaisuuden. Lisäksi laajassa yhteistyössä eri osa-alueiden asiantuntijoiden kannattaa osallistua yhteistyösuhteen ylläpitämiseen.

Burdon & Bhalla (2005) esittivät tutkimuksessaan, että yhteistyön alussa on oleellista keskustella asiakkaan tarpeista ja niiden priorisoinnista, sillä epärealistiset odotukset aiheuttavat tyytymättömyyttä. Myös toimittajalla on paremmat edellytykset menestyneen yhteistyön rakentamiseen, jos hän ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan kulmakivet. Myös digimainonnan ulkoistuksessa tavoitteiden läpikäyminen ja asiakkaan tilanteen kartoittaminen koettiin tärkeäksi. Näin ollen löydökset ovat linjassa kirjallisuuden kanssa. Tutkielmassa kuitenkin havaittiin luottamuksen kehittyvän, jos mediatoimisto osoittaa tuntemustaan asiakkaan liiketoiminnasta jo ennen yhteistyön aloittamista. Ei siis riitä, että mediatoimisto osaa kysyä tarvittavat kysymykset yhteistyön alussa, vaan sen on tehtävä riittävä selvitystyö etukäteen.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että mediatoimiston jatkuva kehittämisen osoittaminen vahvistaa asiakkaiden varmuutta yhteistyöstä ja sen tasosta. Havainto on linjassa Bullingtonin & Bullingtonin (2005) tutkimuksen kanssa, jossa toimittajan kehittyminen kasvattaa varmuutta toimittajasta parantaen luottamusta. Digimainonnan ulkoistamisen osalta merkittäväksi uudeksi toimenpiteeksi nousi tässä tutkielmassa kehityksen osoittaminen konkreettisilla toimenpiteillä, mutta myös asiakkaalle päin tulevilla kehitysehdotuksilla.

Yksi tutkielmassa vahvistunut, luottamusta parantava piirre oli mediatoimiston asiakaslähtöisyys. Tällöin mediatoimisto pyrkii aina ajamaan toiminnassaan asiakkaan etua, ja antaa ehdotuksia ilman taka-ajatusta oman liiketoiminnan edistämisestä. Myös Ishizakan ja Blakistonin (2012) mukaan osapuolten välinen suhde paranee, jos asiakas kokee toimittajan olevan asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys nousi tässä tutkielmassa esille myös silloin, kun mediatoimisto on tapaamisissa läsnä ja osoittaa kiinnostusta asiakkaiden kuulumisia kohtaan.

Viimeisessä sitoutumiseen liittyvässä kokonaisuudessa tutkittiin yhteyshenkilöiden välistä luottamusta, sillä Doneyn & Cannonin (1997) ideaalitulanteessa yhteistyössä luottamus rakennetaan yritysten välille, ei yksilöiden. Aineiston pohjalta havaittiin, että yhteistyössä vahvasti suhde kulminoituu vastuuhenkilöiden välille, mutta muutostilanteissa kriittinen tekijä on uuden yhteyshenkilön laadukas perehdyttäminen ja muutoksista viestiminen ajoissa, sillä tärkeintä asiakkaille muutostilanteissa on, että tekeminen jatkuu samalla tasolla kuin aiemmin.

Taulukosta 4 nähdään, että digimainonnan ulkoistamisessa esiintyvään luottamukseen liittyy myös toimittajan ominaisuudet. Erityisesti monipuolinen referenssien korostaminen sivustolla ja ensitapaamisessa vaikuttaa aineiston pohjalta vahvistavan varmuuden tunnetta mediatoimistosta. Havaintoa tukee Ozan ym. (2006) tutkimus, jossa referensseillä todettiin olevan merkittävä vaikutus luottamuksen syntyyn, kun asiakas saa konkreettista näyttöä toimittajan vahvuuksista. Mediatoimiston tapauksessa referenssien on oltava yrityksen sivuilla mahdollisimman monipuolisia, jotta pystytään takaamaan eri toimialoille sopivat menestystarinat. Lisäksi uutena havaintona nousi referenssien rinnalle visuaalisten asioiden merkitys; nettisivujen toimivuus, digitaalinen näkyvyys ja sisällön ajankohtaisuus todettiin tärkeäksi tekijäksi mediatoimistoa arvioidessa. Myös tiimirakenteiden korostaminen ensitapaamisessa ja verkkosivuilla on aineiston mukaan merkittävä osatekijä asiakkaan ennakko-odotusten ja varmuuden syntymisessä.

Sitoutumiseen liittyy vahvasti kommunikaatio ja tiedon jakaminen. Rhodesin ym. (2016) totesi tutkimuksessaan, että ulkoistuksen osapuolten välinen suhde on laadukkaampi, jos siinä on mukana aktiivisuutta. Havainto tukee tämän tutkielman löydöksiä, sillä myös aineiston pohjalta huomattiin mediatoimiston aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden vaikuttavan luottamuksen syntyyn. Konkreettisina esimerkkeinä tutkielmassa nousi tilanteet, jossa keskusteluyhteys oli avoin, ja mediatoimisto osoitti aktiivisuutta viestimällä muutoksista ja huomioista reaaliaikaisesti ja reagoisi asioihin nopeasti ilman, että niitä pitäisi erikseen pyytää. Kommunikoinnin puutteen todettiin sen sijaan olevan epävarmuutta lisäävä tekijä.

Tutkielmassa havaittiin läpinäkyvyyden olevan merkittävä osa viestintää. Mediatoimistolta odotetaan, että asioista ja tuloksista viestittäisiin avoimesti ja rehellisesti tilanteesta riippumatta eli myös silloin, kun tulokset ovat huonoja. Löydöstä tukee Ozan ym. (2006) tutkimus, jossa toimittajan on pyrittävä kertomaan ja raportoimaan toiminnastaan realistisesti ja rehellisesti. Läpinäkyvän toiminnan todettiin tässä aineistossa vahvistavan luottamuksen ja varmuuden syntyä.

Toimivaan kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen todettiin myös liittyvän tunne uuden oppimisesta. Tätä löydöstä tukee Goon ym. (2007) havainto, jossa asiakas on valmiimpi panostamaan suhteen ylläpitämiseen, jos hän kokee oppivansa jotain uutta toimittajaltaan. Konkreettisesti uuden oppimisen tunnetta digimarkkinoinnin alalla kasvattaa tilanteet, joissa mediatoimisto selittää mainontaan liittyvät asiat mahdollisimman selkeästi niin, että ne ovat asiakkaan ymmärrettävissä.

Taulukosta 4 nähdään, että yksi luottamukseen liittyvistä kokonaisuuksista on kontrolli ja prosessien hallinta, sillä ulkoistuksen myötä tapahtuva kontrollin menettäminen voi aiheuttaa asiakkaassa epävarmuutta, jolla taas on negatiivinen vaikutus luottamukseen syntyyn (Mao ym. 2008: 489). Tutkielmassa havaittiin, että kontrollilla tai sen puutteella ei ollut suoraa vaikutusta luottamuksen syntyyn, sillä asiakkaalla saattaa organisaatorakenteensa puolesta olla tarve kontrolloida yhteistyötä, vaikka se

luottaisikin mediatoimistoonsa. Aineiston mukaan kontrollin tarpeen vähenemiseen kuitenkin voi vaikuttaa aika sekä mediatoimiston kyky antaa konkreettisia näyttöjä onnistumisista. Tämä tarkoittaa sitä, että mediatoimiston on toiminnassaan pyrittävä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja ylläpidettävä avointa kommunikaatiota läpi yhteistyön. Havainto ajan kulumisesta ja näyttöihin perustuvasta luottamuksen synnystä on linjassa Goon ym. (2007) löydösten kanssa, jolloin pitkä suhde pienentää kontrollin tasoa, jos asiakkaalla on tekemällä opitaan -asenne.

Tutkielmassa havaittiin työn laadun vaikuttavan varmuuden tunteeseen ja kontrollin tasoon. Aineiston mukaan asiakkaat pystyvät arvioimaan itse laadun tasoa, jos mediatoimisto opettaa heille, mitä mainontaan liittyvät kokonaisuudet tarkoittavat ja näyttävät, miten mainontaa voidaan seurata itse. Havainto tukee Maon ym. (2008) väitettä, jossa kontrollin tasoon vaikuttaa tilanne, jossa asiakas kokee, että sillä on ote ulkoistussuhteesta sekä sen laadusta. Mainonnan seuraaminen on mahdollista selkeän raportoinnin avulla, joka myös Langfield-Smithin & Smithin (2003) mukaan pienentää ulkoistuksen epävarmuutta. Uutena löydöksenä tutkielmassa olivat konkreettiset tavat laadun varmistamiseen; mediatoimiston on pyrittävä toteuttamaan asiat sovitusti ja viestimään ajoissa, jos aikataulutavoitteisiin ei päästä. Lisäksi sen on kerrottava avoimesti epäonnistumisista. Epävarmuuden tunne ja kontrollin tarpeen lisääminen syntyivät aineistossa nimittäin tilanteista, joissa luvattuja asioita ei ollut tehty ajoissa tai asiakas oli itse nostanut epäonnistumisen esille.

Työn laatuun ja kontrollin tarpeeseen vaikuttivat tutkielman mukaan myös positiiviset tulokset, jotka myös Cropanzano & Mitchell (2005) ovat todenneet pienentävän kontrollin tarvetta. Asiakkaat kuitenkin ymmärsivät, ettei tulokset aina ole riippuvaisia ainoastaan mediatoimiston toiminnasta, minkä vuoksi konkreettisia tuloksia tärkeämmäksi tekijäksi nousi aineistossa mediatoimiston kyky avata tulosten syitä ja niiden pohjalta tehtäviä johtopäätöksiä. Jos huonot tulokset jatkuvat, on mediatoimiston rehellisesti arvioitava niiden syyt sekä pohdittava, onko yhteistyö asiakkaan kannalta järkevää. Ozan ym. 2006) mukaan demonstroinnin avulla asiakas ymmärtää tuloksiin

vaikuttaneet tekijät, minkä vuoksi mediatoimiston kannattaa hyödyntää demonstrointia tulosten avaamisessa.

Viimeisin tämän tutkielman luottamuksen osatekijöistä on sopimukset, sillä Goon ym. (2009) mukaan sopimusten avulla voidaan ylläpitää kontrollin tasoa sekä asettaa raamit yhteistyölle. Tutkielmassa huomattiin, että sopimuksilla ei kontrollin tavoin ollut suoraa vaikutusta luottamuksen syntyyn. Tämä havainto tukee Maon ym. (2008) sekä Leen ym. (2011) tutkimuksia, joissa luottamusta ja sitoutumista ei voida kirjoittaa sopimuksiin, vaan luottamus on luotava jollain muulla tavalla. Tutkielmassa kuitenkin huomattiin, että sopimusten laatimiseen liittyy tekijöitä, jotka aiheuttavat sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä ja näin vaikuttavat yleiseen tunteeseen yhteistyöstä. Aineiston mukaan mediatoimiston kannattaisi tehdä sopimukset asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja käydä niiden sisältö konkreettisesti yhdessä läpi asiakkaan kanssa, jotta molemmat ovat tietoisia yhteistyön raameista sekä vastuista ja velvollisuuksista.

Webb & Laborde (2005) sekä Schoenherr ym. (2015). totesivat tutkimuksessaan, että sopimuksien kannattaa olla ulkoistussuhteessa joustavia, jolloin muuttuviin tilanteisiin voidaan reagoida helpommin. Sama ajatus vahvistui myös tässä tutkimuksessa, sillä myös mediatoimistolta toivottiin joustavuutta sopimuksiin ja yhteistyöhön. Mediatoimisto voi toteuttaa joustavuutta tarjoamalla vaihtoehtoja palveluun Harrisin ym. (1998) tutkimuksen mukaisesti. Lisäksi sen kannattaa tehdä eräänlainen muutossuunnitelma joustotilanteisiin, sillä sopimuksen pitää olla molemmille osapuolille kuitenkin taloudellisesti järkevä, eikä toinen osapuoli voi joustaa tiettyä rajaa enempää.

Yksi sopimuksessa määritettävä asia on yhteistyön pituus. Tutkielman aineistosta kävi ilmi, että digimarkkinoinnin toimialalla asiakkaat suosivat pitkiä yhteistyösuhteita, mutta sopimukset pitäisi laatia toistaiseksi voimassa oleviksi, jotta ulkoistamiseen liittyviä riskejä voidaan minimoida. Havaintoa tukee Goon ym. (2007) tutkimus, jonka mukaan yhteistyön ylläpitäminen on sopimuksen pituutta tärkeämpää. Tällöin mediatoimiston

panostettava suhteen ylläpitämiseen ja tulosten tuomiseen niin, että se voi luoda luottamuksen muulla tavalla.

## **6.1 Kontrollin näkökulma**

Tutkielma onnistui löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen digimainonnan ulkoistussuhteissa. Löydösten merkitys on alan mediatoimistoille suuri, sillä sen avulla ne voivat kehittää toimintaansa paremmaksi ja varmistamaan asiakkaiden tyytyväisyyden. Mediatoimistojen on mietittävä, miten ne voivat mahdollistaa toimintaohjeiden toteutumisen omassa liiketoiminnassaan ja arvioitava, onko palvelua muutettava jotenkin. Osa löydöksistä, kuten toistaiseksi voimassa olevien sopimusten mahdollistaminen, referenssien lisääminen sivuille tai raportoinnin järjestäminen, ovat konkreettisia ja helpommin toteutettavissa olevia toimenpiteitä, mutta osa ohjeista on huomattavasti kokonaisvaltaisempia ja vaativat tarkempaa suunnittelua. Tämä mahdollisesti lisää myös kontrollin tarvetta mediatoimiston osalta. Mediatoimiston on esimerkiksi varmistettava, että sen jokainen työntekijä viestii asiakkaille samalla tavalla yhtenäisen linjan mukaisesti. Mahdollisesti mediatoimiston on luotava uudelleen työntekijöilleen eräänlaiset asiakastyön pelisäännöt, jonka avulla varmistetaan, että luottamusta parantavat ominaisuudet tapahtuvat konkreettisesti yhteistyössä.

Kontrollin näkökulmasta tutkielman löydökset mukailevat Bachmannin ym. (2001) sekä lukuisten muiden tutkijoiden havaintoja siitä, että luottamus ja kontrolli tukevat toisiaan, sen sijaan että ne korvaisivat toisensa. Kontrollilla ei koettu haastateltavien keskuudessa olevan suoraa vaikutusta luottamuksen syntyyn, mutta tutkielmasta löydettiin silti konkreettisia, varmuutta tuovia ja luottamusta lisääviä toimenpiteitä, jotka naamioituivat muiden teemojen alle ja samalla tukevat kontrollin mahdollistamista epäsuorasti. Haastateltavat eivät omasta mielestä kokeneet suoraa tarvetta työn kontrolloimiselle, mutta kokivat esimerkiksi tapaamisen ja keskusteluyhteyden mediatoimiston kanssa silti erittäin tärkeäksi. Tapaamisten ja aktiivisen keskusteluyhteyden odottaminen toimittajalta voidaan nähdä eräänlaisena

kontrollimekanismina asiakkaan puolelta. Haastateltavat myös toivoivat mediatoimistolta rehellisyyttä, mikä ruokkii kontrollia, kun mediatoimiston oletetaan raportoivan tekemisestään asiakkaalle ajantasaisesti ja rehellisesti. Lisäksi toive mainostilin omistamisesta voidaan nähdä asiakkaan kontrollin tarpeena.

Havainto kontrollin jatkuvasta läsnäolosta pätee myös mediatoimiston näkökulmasta. Suurin osa mediatoimistolle ehdotetuista toimenpiteistä, kuten kehitysehdotusten aktiivinen esittäminen, avoin viestintä, mainostilin omistaminen, tapaamisten järjestäminen, tulosten ja niiden syiden avaaminen, aikatauluissa pysyminen sekä sopimusten tekeminen toistaiseksi voimassa olevina ja niiden joustavuuden takaaminen ovat konkreettisia toimenpiteitä, joilla luodaan luottamuksen tunnetta, mutta samalla mahdollistetaan asiakkaan kontrollin tarpeen täyttyminen.

Loppujen lopuksi digimainonnan ulkoistus on tilanne, jossa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan; mediatoimisto on riippuvainen asiakkaalta saatavista maksuista, kun taas asiakas on riippuvainen mediatoimiston ammattiosaamisesta. Näin ollen kyseessä on Kalkmanin ja de Waardin (2017) esittämä ideaalitilanne, jossa yhteistyön osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan kontrollin näkökulmasta. Mediatoimistolla on oltava omat kontrollijärjestelmänsä, jotta se voi varmistaa jokaisen asiantuntijan osalta luottamusta kasvattavien toimenpiteiden toteutumisen asiakassuhteissa ja näin maksujen saamisen tulevaisuudessakin. Asiakkaan taas on mahdollistettava ammattiosaamisen toteutuminen, jolloin sen on luovuttava tietyllä tasolla kontrollista. Mediatoimisto voi kuitenkin mahdollistaa kontrollin tason toimenpiteillä, jotka myös ruokkivat luottamusta.

## **6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotoimenpiteet**

Tutkimuksella on kuitenkin omat rajoitteensa, sillä löydökset perustuvat tarkasti rajattuun aineistoon. On tärkeä tiedostaa, että tuloksissa saattaisi löytyä eroavaisuutta ja jopa uusia löydöksiä, jos haastateltavia olisi ollut enemmän ja monipuolisemmin eri toimialoilta. Tulokset myös saattaisivat poiketa tutkielman nykyisistä löydöksistä, jos

haastateltavat olisivat olleet kaikki samalta toimialalta, tai jos heillä olisi ollut yhtä paljon kokemuksia ulkoistamisesta. Vaihtoehtoisesti tulokset olisivat voineet olla erilaiset, jos haastatteluun olisi osallistuneet henkilöt, joilla ei ole kokemusta ulkoistamisesta lainkaan. Lisäksi löydöksiä olisi voinut tulla enemmän, jos haastattelussa olisi hyödynnetty enemmän kirjallisuudesta löytyneitä teemoja. On myös huomioitava, että luottamuksen näkökulma saattaa sulkea pois muita ulkoistuksen onnistumisen kannalta näkökulmia pois, jolloin ehdotetut toimenpiteet eivät todennäköisesti ole ainoat menestystekijät mediatoimiston asiakashallinnassa.

Luottamus on laaja ja monimuotoinen kokonaisuus. Sen vuoksi aihetta voisi tutkia digimarkkinoinnin näkökulmasta lisää. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin viittä erilaista teemaa, mutta jokaiseen teemaan voisi syventyä entistä laajemmin, ja jokainen teema voisi käytännössä toimia omana jatkotutkimuksenaan. Erityisesti sitoutumisen ja kontrollinhuomattiin vaikuttavan epäsuorasti yhteistyön jokaisessa vaiheessa, joten niiden vaikutusta luottamuksen syntyyn voisi tutkia jokaisessa yhteistyön vaiheessa erikseen; millaista sitoutumista tai kontrollia vaaditaan yhteistyön alussa, keskellä ja lopetuksessa? Tutkielman kaltaista rakennetta voisi myös hyödyntää tietyn toimialan tutkimuksessa, esimerkiksi pelkästään valmistavan teollisuuden tai design-tuotteiden digimarkkinoinnin ulkoistamisessa. Samalla voitaisiin tutkia, onko luottamuksen syntyminen toimialariippuvainen vai ei.



## Lähteet

- Ackerman, Kenneth (1996). Pitfalls in logistics partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), 35–37. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/36172553?pq-origsite=primo>
- Ali Babar, Muhammad, June M. Verner, Phong Thanh Nguyen (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *Journal of Systems and Software*, 80(9), 1438–1449. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.10.038>
- Anderson, Erin (1988). Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 9(3), 247–264. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(88\)90036-4](https://doi.org/10.1016/0167-2681(88)90036-4)
- Arnold, Ulli (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), 23–29. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00028-3)
- Argyres, Nicholas S. & Julia Porter Liebeskind (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 49–63. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/contractual-commitments-bargaining-power/docview/210975821/se-2?accountid=14797>
- Aubert, Benoit, Suzanne Rivard, Michael Patry (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information and Management*, 30(2): 51–64. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00045-3)

- Bachmann, Reinhard & David Knights, Jörg Sydow (2001). Trust and control in organizational relations. *Organizational Studies*, 22(2), 5–9. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0170840601222001>
- Bandyopadhyay, Subhajyoti, & Praveen Pathak (2007). Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects — A game theoretic analysis. *Decision Support Systems*, 43(2), 349–358. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.006>
- Beccera, Manuel & Anil K. Gupta (1999). Trust Within the Organisation: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177–203. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1294875781?pq-origsite=primo>
- Bengtsson, Lars & Mandar Dabhilkar (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance—lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economy*, 19(2), 231–257. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s00191-008-0129-1>
- Blau, Peter (1986). *Exchange and Power in Social Life*. 2. Pains. New York: Routledge.
- Blumenberg, Stefan, Heinz-Theo Wagner, Daniel Beimborn (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, 29(5), 342–352. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.11.004>
- Bragg, Steven. M. (1998). *Outsourcing: A guide to selecting the correct business unit: Negotiating the contract and maintaining control of the process*. 1. Pains. John Wiley & Sons, Inc.

- Bullington, Kimball E. & Stanley F. Bullington (2005). Stronger supply chain relationships: Learning from research on strong families. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 192–197. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/13598540510606241/full/html>
- Burdon, Steve & Ajay Bhalla (2005). Lessons from the untold success story: outsourcing engineering and facilities management. *European Management Journal*, 23(5), 576–582. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.09.012>
- Bustinza, O.F., D. Arias-Aranda, L. Gutierrez-Gutierrez (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276–288. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.023>
- Chao, Cheng-Min, Cheng-Tao Yu, Bor-Wen Cheng, Pen-Chen Chuang (2013). Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: transaction cost and social exchange theories. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 41(7), 1057–1069. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2224/sbp.2013.41.7.1057>
- Chen, Qiyang, Qiang Tu, Binshan Lin (2002). Global IT/IS outsourcing: Expectations, considerations and implications. *Advances in Competitiveness Research*, 10, 100–111.
- Chiles, Todd H. & John F. McMackin (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73–99. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/258630>

Christopher, Martin (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.  
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)

Choi, Taeyoon, Zhaohui Wu, Liza Ellram, B. Koka (2002). Supplier–supplier relationships and their implications for buyer–supplier relationships. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(2), 1–12. <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.uwasa.fi/document/1010880>

Chou, Tzu-Chuan, Jau-Rong Chen, Shan L. Pan (2006). The impacts of social capital on information technology outsourcing decisions: A case study of a Taiwanese high-tech firm. *International Journal of Information Management*, 26(3), 249–256.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.02.002>

Claro, Danny Pimentel, Geoffrey Hagelaar, Onno Omta (2003). The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32(8), 703–716.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.010>

Claro, Danny Pimentel, Priscila Borin de Oliveira Claro & Geoffrey Hagelaar. (2006). Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 216–224.  
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13598540610662112>

Cook, Karen S. & Eric Rice (2003). Social Exchange Theory. *Handbook of Social Psychology*, edited by John Delamater. New York: Springer Science.

- Cropanzano, Russell & Marie S. Mitchell (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206305279602>
- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng (2002). Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445–456. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.5465/AMR.2002.7389937>
- Dixit, Avinash K & Robert S. Pindyck (1994). Investment under uncertainty. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dyer, Jeffrey H. & Harbir Singh (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/259056>
- Domberger, Simon (1998). The contracting organization: A strategic guide to outsourcing. Oxford: Oxford University Press.
- Doney, Patricia M. & Joseph P. Cannon (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/examination-nature-trust-buyer-seller/docview/227830804/se-2?accountid=14797>
- Dunkle, Clare (1996). Outsourcing the catalog department: A meditation inspired by the business and library literature. *The Journal of Academic Librarianship*, 22(1), 33–44. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(96\)90032-4](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(96)90032-4)
- Earl, Michael J. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3), 26–32.

- Emsley, David & Filip Kidon (2007). The Relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829–858. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1506/car.24.3.7>
- Gibler, Karen & Roy Black (2004). Agency risks in outsourcing corporate real estate functions. *Journal of Real Estate Research*, 26(2), 137–160. <http://www.jstor.org/stable/24887956>
- Goo, Jahyun, Rajiv Kishore, Kichan Nam, Raghav Rao & Yongil Song (2007). An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships. *Decision Support Systems*, 42, 2107–2125. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.05.007>
- Goo, Jahyun, Rajiv Kishore, H. Rao, Kichan Nam (2009). The Role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study. *MIS Quarterly*, 33(1), 119–145. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/20650281>
- Gottfredson, Mark, Rudy Puryear, Stephen Phillips (2005). Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. *Harvard Business Review*, 83(2): 132–139. <http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=15906490&site=ehost-live>
- Grover, Varun, Myun Joong Cheon, James T. C. Teng (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89–116. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/07421222.1996.11518102>

- Gulati, Ranjay (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85. <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/does-familiarity-breed-trust-implications/docview/199833732/se-2?accountid=14797>
- Gu, Flora F., Kineta Hung, David K. Tse (2008). When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides. *Journal of Marketing*, 72(4), 12–28.
- Hafeez, K, N. Malak, Y. Zhang (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers and Operations Research*, 34(12), 3592–3608. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.004>
- Harland, Christine, Louise Knight, Richard Lamming, Helen Walker (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831–850. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01443570510613929>
- Harris, Audley, Larry C. Giunipero, G. Tomas M. Hult (1998). Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, 27, 272–284. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(97\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(97)00085-0)
- Heiskanen, Ari, Mike Newman, Merja Eklin (2008). Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(4), 268–286. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.10.001>
- Herath, Tejaswini & Rajiv Kishore (2009). Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *Information Systems Management*, 26(4), 312–326. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/10580530903245549>

- Hill, Charles (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 500–513. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/cooperation-opportunism-invisible-hand/docview/210936605/se-2?accountid=14797>
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudaemus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2004). Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoecht, A. & P. Trott (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5), 672–681. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.004>
- Homans, George C. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt Jovanovich.
- Iacovou, Charalambos & Robbie Nakatsu (2008). A risk profile of offshore-outsourced development projects. *Communications of the ACM*, 51(6), 89–94. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1145/1349026.1349044>
- Ishizaka, Alessio & Rebecca Blakiston (2012). The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1071–1080. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.006>
- Jennex, Murray & Olayele Adelakun (2003). Success factors for offshore information system development. *Journal of Information Technology Cases and Applications*, 5(3), 12–31. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/15228053.2003.10856024>



- Jiang, Bin, Gregory V. Frazier, Edmund L. Prater (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280–1300.  
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01443570610710551>
- Johnson-George, Cynthia & Walter C. Swap (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1306>
- Kakabadse, Andrew & Nada Kakabadse (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183–204.  
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/tie.20048>
- Kalkman, Jori Pascal & Erik J. de Waard (2017). Inter-organizational disaster management projects: Finding the middle way between trust and control. *International Journal of Project Management*, 35(7), 889–899.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.013>
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannan, Vijay R. & Keah Choon Tan (2006). Buyer–supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer–supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), 755–775.  
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09600030610714580>

- Kern, Thomas, Leslie Willcocks, Erik van Heck (2002). The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma. *California Management Review*, 44(2), 47–69. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/41166122>
- Kiiskinen, Satu, Anssi Likoaho, Riku Santala (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kimura, Fukunari (2002). Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan. *Small Business Economics*, 18(1), 163–175. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/subcontracting-performance-small-medium-firms/docview/220947585/se-2?accountid=14797>
- Kirby, Julia (2003). Supply chain challenges: Building relationships — A conversation with Scott Beth, David N. Burt, William Copacino, Chris Gopal, Hau L. Lee, Robert Porter Lynch, and Sandra Morris. *Harvard Business Review*, 81(7), 64–73.
- Kishore, Rajiv, Manish Agrawal, H. Raghav Rao (2005). Determinants of sourcing during technology growth and maturity: an empirical study of e-commerce sourcing. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 47–82. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/07421222.2004.11045810>
- Kliem, Ralph (2004). Managing the risks of offshore it development projects. *Information Systems Management*, 21(3), 22–27. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82473.4>
- Kogut, Bruce (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183–198. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/stability-joint-ventures-reciprocity-competitive/docview/236912607/se-2?accountid=14797>

Kramer, Roderick M. & Tom R. Tyler (1996). *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. California: Sage Publications, Inc.

Kroes James R. & Soumen Ghosh (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124–143. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jom.2009.09.004>

Laaksonen, Toni, Kalle Pajunen, Harri Kulmala (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910–920. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.007>

Lacity, Mary & Rudy Hirschheim (1993). *Information systems outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Lacity, Mary, Leslie Willcocks, David Feeny (1995). It outsourcing: Maximize flexibility and control. *Harvard Business Review*, 73(3), 84–93. <http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9506195267&site=ehost-live>

Lacity, Mary, Leslie Willcocks, Joseph Rottman (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13–34. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/17538290810857457/full/html>

Lai, Fujun, Yu Tian, Baofeng Huo (2012). Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships: empirical evidence from China. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2501–2514. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/00207543.2011.581011>

Lamminmäki, Dawne (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963–973.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.010>

Langfield-Smith, Kim & David Smith (2003). Management Control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307.  
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)Get rights and content

Lankford, Willian M. & Faramarz Parsa (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310–316.  
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00251749910269357>

Lasher, Donald, Blake Ives, Sirkka Järvenpää (1991). USAA–IBM partnerships in information technology: Managing the image project. *MIS Quarterly*, 15(4) 551–565. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/usaa-ibm-partnerships-information-technology/docview/218115908/se-2?accountid=14797>

Lee, Jae-Nam (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323–335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)

Lee, Jae-Nam & Young-Gul Kim (2005). Understanding outsourcing partnership: a comparison of three theoretical perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 43–58. <https://ieeexplore-ieee-org.proxy.uwasa.fi/document/1388697>

- Lee, Jae-Nam & Byounggu Choi (2011). Effects of initial and ongoing trust in IT outsourcing: A bilateral perspective. *Information & Management*, 48(2–3), 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.02.001>
- Lewin, Arie Y., Silvia Massini, Carine Peeters (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901–925. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1057/jibs.2008.92>
- Lin, Bou-Wen & Chia-Hung Wu (2010). How does knowledge depth moderate the performance of internal and external knowledge sourcing strategies? *Technovation*, 30(11–12), 582–589. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.07.001>
- Luo, Yadong (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 28(5), 669–694. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/014920630202800506>
- Mao, Ji-Ye, Jae-Nam Lee, Chun-Ping Deng (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*, 45(7), 482–492. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.003>
- Mathieu, John. E. & Dennis M. Zajac (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mazzola, Erica & Giovanni Perrone (2013). A strategic needs perspective on operations outsourcing and other inter-firm relationships. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 256–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.012>

- McDonald, Gerald W. (1981). Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family*, 43(4), 825–839. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/351340>
- McHugh, Marie, Paul Humphreys, Ronan McIvor (2003). Buyer–supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15–25. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/buyer-supplier-relationships-organizational/docview/235219468/se-2?accountid=14797>
- Mentzer, John T, Soonhong Min, Zach G. Zacharia (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549–568. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00040-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00040-3)
- Miranda, Shaila M. & C. Bruce Kavan (2005). Moments of governance in is outsourcing: conceptualizing effects of contracts on value capture and creation. *Journal of Information Technology*, 20(3), 152–169. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1057/palgrave.jit.2000045>
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, Gerald Zaltman (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/factors-affecting-trust-market-research/docview/227745049/se-2?accountid=14797>
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/commitment-trust-theory-relationship-marketing/docview/227767551/se-2?accountid=14797>

- Mouritsen, J, A. Hansen & C. Ø. Hansen (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221–224. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0160>
- Nadin, Giancarlo (2008). Dealer–carmaker relationship: the theories of the duality of trust and of power-dependence. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8(1), 71–89. <http://www.inderscience.com/offer.php?id=18769>
- Oza, Nilay V., Tracy Hall, Austen Rainer, Susan Grey (2006). Trust in Software Outsourcing Relationships: An Empirical Investigation of Indian Software Companies. *Information and Software Technology*, 38(5), 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2005.09.011>
- Park, Jun-Gi, Hyejung Lee, Jungwoo Lee (2015). Applying Social exchange theory in IT service relationships: exploring roles of exchange characteristics in knowledge sharing. *Information Technology and Management*, 16(3), 193–206. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10799-015-0220-x>
- Persona, Alessandro, Alberto Regattieri, Hoang Pham, Daria Battini (2007). Remote control and maintenance outsourcing networks and its applications in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1275–1291. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jom.2007.01.018>
- Poppo, Laura & Todd Zenger (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/smj.249>
- Prahalad, C.K. & Gary Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Qi, Cong & Patrick Y.K. Chau (2013). Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success. *Information Technology & People*, 26(2), 120–145. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ITP-09-2012-0088>
- Quinn, James Brian & Frederick G. Hilmer (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/strategic-outsourcing/docview/224960020/se-2?accountid=14797>
- Quinn, James Brian (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9–21. <http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2107641&site=ehost-live>
- Rhodes, Joan, Peter Lok, Wilson Loh, Vincent Cheng (2016). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 10(1), 59–86. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11628-014-0256-8>
- Schoenherr, Tobias, Sriram Narayanan, Ram Narasimhan (2015). Trust formation in outsourcing relationships: A social exchange theoretic perspective. *International Journal of Production Economics*, 169, 401–412. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.026>
- Sharma, Ajay & Patricia Loh (2009). Emerging trends in sourcing of business services. *Business Process Management Journal*, 15(2), 149–165. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/14637150910949425/full/htm>
- I



- Shi, Zhengzhong, A. S. Kunnathur, T.S. Ragu-Nathan (2005). Is outsourcing management competence dimensions: Instrument development and relationship exploration. *Information & Management*, 42(6), 901–919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.10.001>
- Smith, Ken G., Stephen J. Carroll & Susan J. Ashford (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/intra-interorganizational-cooperation-toward/docview/199792135/se-2?accountid=14797>
- Tallman Stephen & Aya S. Chaeear (2011). Communities, alliances, networks and knowledge in multinational firms: a micro-analytic framework. *Journal of International Management*, 17(3), 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.05.003>
- Teng, James T. C., Myun Joong Cheon & Varun Grover. (1995). Decisions to outsourcing information system function: Testing a strategy theoretic discrepancy model. *Decision Science*, 26(1), 75–103. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/decisions-outsource-information-systems-functions/docview/198072321/se-2?accountid=14797>
- Terviö, Marko (2010). Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 106(1), 104–108. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12010/kak12010tervio.pdf>
- Tomkins, Cyril (2001). Interdependencies, trust and information relationships, alliances and networks. *Accounting, organization and society*, 26(2), 161–191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)

- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomivaara, T. (2005). Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet [online]. Saatavana: <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Vosselman, Ed & Jeltje van der Meer-Kooistra (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 23(2), 267–283. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.04.002>
- Wade, Michael & John Hulland (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/review-resource-based-view-information-systems/docview/218118172/se-2?accountid=14797>
- Walker, Matthew, Melanie Sartore & Robin Taylor (2009). Outsourced Marketing: it's the communication that matters. *Management Decision*, 47(6), 895-918. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00251740910966640>
- Wasti, Syeda Nazli & Syeda Arzu Wasti (2006). Trust in buyer–supplier relations: The case of the Turkish automotive industry. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 118–131. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1057/palgrave.jibs.8400309>

- Webb, Lisa & Justin Laborde (2005). Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship. *Business Process Management*, 11(5), 437–443. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/14637150510619812>
- Weber, Charles A, John R. Current, W.C. Benton (1991). Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 50(2), 2–18. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R)
- Wei, Hsiao-Lan, Christina W.Y. Wong, Kee-hung Lai (2012). Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 642–653. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.036>
- Whipple, Judith & Robert Frankel (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21–28. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/strategic-alliance-success-factors/docview/235218213/se-2?accountid=14797>
- Willcocks, Leslie, John Hindle, David Feeny, Mary Lacity (2004). It and business process outsourcing: The knowledge potential. *Information Systems Management*, 21(3), 7–15. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82471.2>
- Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The free press.
- Wright, Tim (2005). Outsourcing — Financial Services Authority report on offshoring. *Computer Law and Security Review: The International Journal of Technology and Practice*, 21(6), 500–504. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2005.08.008>

Wu, Fang, Rudolf R. Sinkovics, S. Tamer Cavusgil, Anthony S. Roath (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283–302.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400263>

Zaheer, Akbar, Bill McEvily, Vincenzo Perrone (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1287/orsc.9.2.141>

Zhao, Yushan & S. Tamer Cavusgil (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 405–414. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.001>

Zhao, Xiande D., Baofeng Huo, Barbara B. Flynn, Jeff Hoi Yan Yeung (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368–388. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jom.2007.08.002>

Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie (2001). Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Outsourcing*, 39(5), 373–378. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/EUM0000000005473>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Taustakysymykset:**

- Yrityksen toiminta-alue (yritys- vai kuluttajaliiketoimintaa)
- Vastaajan oma vastuualue yrityksessä
- Mainonnan ulkoistusalueet
- Syyt mainonnan ulkoistamiselle ja tavoitteet
- Nykyinen tilanne ulkoistamisessa ja ulkoistussuhteen pituus

#### **Haastatteluteema 1: Sitoutuminen**

- Millaista osallistumista ulkoistaminen edellyttää tai on edellyttänyt yritykseltä? Onko osallistuminen mielestäsi riittävää? Ketkä yhteistyöhön osallistuvat?
- Millaisia asioita yhteistyön aloituksessa olisi tärkeä käydä läpi, jotta yhteistyöstä jäisi luottavainen tunne? Millaiset asiat vaikuttavat positiivisten odotusten syntymiseen? Toteutuivatko ne nykyisessä yhteistyössä?
- Millaista osallistumista toivoisit toimittajalta, jotta yhteistyöstä olisi varma tunne? Mitkä nykyisistä toimenpiteistä vahvistavat luottamusta yhteistyöstä?
- Millaiset toimenpiteet vaikuttaisivat negatiivisesti varmuuteen yhteistyön toimivuudesta? Miten toimittaja voisi osallistua yhteistyöhön paremmin?
- Onko vastuuhenkilöllä merkitystä yhteistyöhön suhtautumisessa? Jos yhteistyöstä vastaava henkilö lopettaisi ja tilalle tulisi uusi vastuuhenkilö, miten suhtautuisit yhteistyöhön?

#### **Haastatteluteema 2: Toimittajayrityksen ominaisuudet**

- Millaisiin ominaisuuksiin kiinnität huomiota toimittajaa valitessa?
- Vahvistavatko referenssit tai kokemukset suhtautumista? Miksi? Millainen on hyvä referenssi?
- Millaiset ominaisuudet luovat epävarmuutta mahdollisen toimittajan valitsemisesta? Miksi?
- Miten toimittaja on osoittanut jatkuvaa kehittämistä yhteistyössä? Millaista kehitystä odotat yhteistyöltä? Onko kehittämisellä vaikutusta omaan tuntumaan yhteistyöstä?

**Haastatteluteema 3: Kommunikointi ja tiedon jakaminen**

- Kokemuksia hyvästä/huonosta kommunikoinnista.
- Kuinka usein ja millaisista asioista toivoisit viestintää toimittajan suunnalta?
- Millainen tieto vahvistaa varmuuden ja tyytyväisyyden tunnetta. Milloin tieto on laadukasta ja merkittävää?
- Millainen tieto tuo lisäarvoa yhteistyölle?
- Kuinka avoimesti voisit kertoa toimittajalle liiketoimintanne tilasta? Mitkä asiat tukevat jakamista tai estävät sinua kertomasta?

**Haastatteluteema 4: Kontrolli ja prosessien hallinta**

- Onko työn laatua tai tuloksia tarvetta valvoa? Miksi on/ei ole?
- Mitkä asiat vaikuttavat kontrollin tarpeeseen tai pienentämiseen?
- Millaiset vaikutukset tuloksilla on yhteistyöhön?
- Kokemuksia tulosten jakamisesta. Mitkä tekijät koet tärkeimmäksi asioiksi raportoinnissa ja tulosten selittämisessä?

**Haastatteluteema 5: Sopimukset**

- Millaisista asioista toimiva sopimus muodostuu?
- Millaista joustovaraa toivoisit sopimukseen?
- Miten suhtaudut sopimuksen pituuteen? Vaikuttaako toistaiseksi voimassa oleva sopimus tai vuoden määräaikainen ajatuksiisi yhteistyöstä?